

HEC MONTRÉAL

affiliée à l'Université de Montréal

**Le temps, le pouvoir et la mémoire organisationnelle comme
fondements explicatifs d'une gestion du changement adaptée**

par

Francine Laurin

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal

En vue de l'obtention du grade de

Docteur en administration (Ph.D.)

Octobre 2012

© Francine Laurin, 2012

MEMBRES DU JURY

Université de Montréal
HEC Montréal (école affiliée)

Cette thèse intitulée :
Le temps, le pouvoir et la mémoire organisationnelle comme fondements
explicatifs d'une gestion du changement adaptée

présentée par :
Francine Laurin
a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

présidente-rapporteur
Madame Martine Vézina, Service de l'enseignement du management,
HEC Montréal

directeur de recherche
Monsieur Richard Déry, Service de l'enseignement du management,
HEC Montréal

codirectrice de recherche
Madame Marie-Claire Malo, Service de l'enseignement du management,
HEC Montréal

membre du jury
Monsieur Alain Chanlat, Service de l'enseignement du management,
HEC Montréal

examinatrice externe
Madame Nadine Richez-Battesti, Faculté d'Économie et de Gestion,
Aix-Marseille Université

représentante du directeur de HEC Montréal
Madame Andrée Lafortune

RÉSUMÉ

Cette recherche s'inscrit dans le champ de la gestion du changement et met en scène le changement organisationnel majeur vécu dans le Mouvement Desjardins de 1994 à 2004, à savoir la réingénierie des caisses, les fusions et les regroupements de caisses, ainsi que les fusions des fédérations dans une fédération unique. Dans ce domaine d'expertise, force est de constater que les concepts du temps et du pouvoir sont demeurés à ce jour peu explorés. En effet, bien que reconnus comme des phénomènes implicites au changement organisationnel, très peu d'auteurs ont tenté d'en expliciter les tenants et aboutissants. Pour décrire, voire expliquer le changement, le temps constitue un bon fil conducteur car c'est bien autour de lui, de son objectivation, de sa régulation ou de son accélération que se structurent les rapports sociaux du travail et de la gestion. Au mieux, dans la littérature sur le changement, réfère-t-on au temps de manière indirecte par le biais d'expressions telles que l'évolution, la continuité/discontinuité, le cycle de vie ou, encore, les phases, la dynamique, le processus du changement. Quant au pouvoir, certains de ses éléments sont associés à de nombreuses théories du changement. Toutefois, bien que beaucoup de ces théories s'inscrivent plus ou moins clairement dans sa logique, les travaux y référant ne font pas état d'une théorie du changement organisationnel entièrement politique.

Après les constats des limites de la littérature sur les fondements du pouvoir et du temps dans la gestion du changement, constituant le chapitre un, la question suivante est donc posée : *Dans un contexte organisationnel où les efforts de rationalisation côtoient des efforts d'humanisation, de quelles façons le temps et le pouvoir s'inscrivent-ils dans la dynamique d'un changement organisationnel ?* Puis, dans le chapitre deux, un modèle conceptuel exploratoire qui formalise le temps et le pouvoir comme dispositifs mémoriels et ses logiques d'action est

élaboré. Dans le chapitre trois, après avoir rappelé les questions fondamentales au cœur de notre recherche, suit la présentation du cadre méthodologique, comprenant la justification du choix du cas de gestion du changement organisationnel – le cas du Mouvement Desjardins - et la méthode de collecte des données choisie, à savoir, une recherche documentaire et des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants élus et de directeurs généraux de caisses ainsi qu’avec des gestionnaires de la Fédération. Est également présentée la matrice de codification et d’analyse des données. Le chapitre quatre contient deux parties. La première découle de l’analyse des documents collectés et fait ressortir les particularités historiques, structurelles, juridiques et culturelles des coopératives, plus particulièrement, celles des caisses Desjardins, à partir des dimensions du cadre conceptuel de la gestion du changement. Puis, la deuxième partie est consacrée à l’analyse des données collectées au cours des entretiens et à l’interprétation des résultats en mobilisant le cadre conceptuel.

Ainsi il ressort qu’au niveau du concept du temps, celui-ci se matérialise à travers les règles, les structures, les interactions et la culture organisationnelle qui constituent des mémoires-relais à l’efficacité des actions du changement organisationnel. Il est décrit comment le gestionnaire ou l’agent du changement doit assurer plusieurs synchronicités des personnes et des choses dans la mise en place effective du changement planifié. En effet, l’étude révèle que l’activité collective doit être régulée à travers des stratégies de régularités temporelles. Par ailleurs, au niveau du pouvoir, parmi ses interrelations possibles avec les actions du changement, c’est la modification politique des règles du jeu de l’action collective qui en explique la réussite présumée. Ces règles du jeu, modifiées arbitrairement ou démocratiquement par des instances politiques, sont susceptibles de venir bousculer les valeurs collectives. Les résultats de la recherche montrent également qu’en période de changement, les acteurs vivent des transitions où toutes les règles ne sont pas encore précisées et où apparaissent des zones d’incertitudes. À ce moment, se développent,

selon les ressources et les contraintes des acteurs, des jeux de pouvoir dont les enjeux de l'action du changement concernent la satisfaction d'intérêts tant individuels que collectifs.

À partir de ces résultats, au chapitre cinq est ensuite proposé, dans la perspective d'une intention de gestion du changement tenant compte du temps et des personnes, que soit mise en œuvre une régulation démocratique autour de la négociation de règles de l'action individuelle et collective et dont l'enjeu reste cette incorporation de la démocratie organisationnelle au sein de ces règles par une mobilisation systématique des dispositifs mémoriels, seuls porteurs des idéaux identitaires et liants incontournables à la réussite d'un projet de changement tel que celui observé dans le cas étudié. S'en suit une discussion sur le pouvoir du temps sur l'organisation et la gestion du changement et sur l'idéal des organisations coopératives : la démocratie. Et ce constat : l'espace de discussion autorisé par les valeurs démocratiques ouvre la porte aux interactions et aux négociations temporelles et politiques du changement.

En conclusion, il ressort ainsi que la contribution principale de cette recherche porte sur les possibilités qu'offre une gestion démocratique du changement, qui fait d'abord et avant tout appel à l'incalculable mémoire de l'organisation, par son histoire et sa culture, et celle de ses acteurs, pour les éduquer à l'autonomie et au pouvoir démocratique et, finalement, institutionnaliser un pouvoir partagé, fondement premier de l'action managériale du changement dans une organisation coopérative, afin d'assurer la juste synchronicité des personnes et des choses dans un équilibre économique et humain, au travers des tensions de rationalisation et de subjectivation.

Mots-clés

Changement organisationnel, coopérative, démocratie, Mouvement Desjardins, gestion du changement, humanisation, personnes, pouvoir, rationalisation, temps.

Time, Power and Organizational Memory as an Explanatory Foundation for Adaptive Change Management

ABSTRACT

This research is a contribution to the field of change management and focuses on the Desjardins Movement's major organizational change from 1994 to 2004, that is, the reengineering of the Caisses, and the mergers and reorganization of the Caisses, as well as the mergers of federations into a single federation. To date, within this particular field, it must be recognized that the concepts of time and of power have been largely neglected. Indeed, while acknowledged as phenomena implicit in organizational change, very few scholars have attempted an in-depth exploration of these concepts. Time is a significant underlying theme in the description and explanation of change since it is around time, its objectification, and its regulation or its acceleration that work and management social relations are structured. At best, the literature on change indirectly refers to time in the use of such expressions as evolution, continuity/discontinuity, the life-cycle or phases, and the dynamic or the process of change. As for power, some of its elements are associated with a number of theories of change. Nonetheless, while many of these theories subscribe more or less explicitly to its approach, the works referring to it do not take account of an entirely political theory of organizational change.

Chapter One, after assessing the limitations of the literature on the foundations of power and of time in change management, poses the following question: *In an organizational context where efforts at rationalization are occurring at the same time as attempts to humanize the environment, what role do time and power play in the dynamic of organizational change?* Then, Chapter Two presents an exploratory conceptual model which formalizes time and power memory devices and discusses their impact on the actions taken. Chapter Three, after reviewing the fundamental questions at the heart of our research, presents the methodological framework, including the justification for using the Desjardins Movement in a case study of organizational change management, and the method of data collection selected, that is, documentary research and semi-structured interviews of chosen managers and directors-general of the Caisses, as well as of managers of the Federation. The coding matrix and data analysis are also discussed. Chapter Four has two parts. The first part stems from analysis of the collected documents and highlights cooperatives' particular historical, structural, legal and cultural features, especially those of the Caisses Desjardins, based on dimensions of the conceptual framework of change management. Then, the second part draws upon the conceptual framework to analyse the data collected from the interviews and interpret the results.

Thus, we see that the concept of time materializes through the rules, structures, interactions and organizational culture that comprise the memory-relay linked to the efficacy of actions towards organizational

change. There is a description of how the manager or agent of change needs to assure a number of synchronicities of people and things in the effective implementation of planned change. Indeed, the study reveals that collective activity must be regulated through strategies for temporal regularities. Moreover, in terms of power, among its possible interrelations with the actions for change, it is the political modification of the rules of the game for collective action that explains its purported success. These rules of the game, modified arbitrarily or democratically by political authorities, are liable to collide with collective values. The research findings also demonstrate that in a period of change, actors experience transitions where all the rules are not yet clear and where there are areas of uncertainty. At this point, depending on the actors' resources and constraints, power games emerge, with respect to the actions for change and the satisfaction of individual and collective interests.

Based on these findings, Chapter Five proposes an approach to planned change that takes time and the individuals involved into account. This would be implemented through democratic regulation with negotiation on the rules for individual and collective action, the key issue of which would remain the incorporation of organizational democracy within these rules through a comprehensive mobilization of memory systems, the only bearers of identity ideals, and strongly related to the success of a project for change such as the one observed in the case study. From this, a discussion of the power of time within the organization and in change management and in democracy, the ideal of cooperative organisations, ensues. It is observed that the room for discussion encouraged by

democratic values opens the door to interactions and negotiations regarding the time and politics of change.

Thus, in conclusion, it emerges that the principal contribution of this research bears on the possibilities offered by democratic change management, which first and foremost calls upon the invaluable memory of the organization, through its history and its culture, and that of its actors, to educate them for autonomy and democratic power and, finally, to institutionalize a shared power arrangement, a fundamental basis for managerial action for change in a cooperative organization, in order to assure the appropriate synchronicity of people and things in an economic and human equilibrium, through the complementary tensions of rationalization and subjectification.

Key words

Organizational change, cooperative, democracy, Desjardins Movement, change management, humanization, individuals, power, rationalization, time.

TABLE DES MATIÈRES

MEMBRES DU JURY	i
RÉSUMÉ	ii
ABSTRACT	v
TABLE DES MATIÈRES	ix
LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES FIGURES	xiii
REMERCIEMENTS	xv
AVANT-PROPOS	xvi

L'INTRODUCTION 1

1. LA REVUE DE LITTÉRATURE..... 4

1. LES APPROCHES DE LA RATIONALISATION ET DE LA SUBJECTIVATION..... 7

- 1.1 La rationalisation dans la gestion du changement..... 7
- 1.2 La subjectivation dans la gestion du changement 20
- 1.3 La dialectique « rationalisation-subjectivation » dans la gestion du changement . 25

2. LES MANIFESTATIONS DU TEMPS ET DU POUVOIR 35

- 2.1 Le temps dans la littérature sur le changement..... 36
- 2.2 Le pouvoir dans la littérature sur le changement..... 42

3. LES LIMITES DES CONNAISSANCES ACTUELLES : LE BESOIN D'UN CADRE CONCEPTUEL 53

2. LA PROPOSITION DE RECHERCHE : CADRE CONCEPTUEL D'UNE GESTION DU CHANGEMENT ADAPTEE..... 54

1. LA GESTION DU CHANGEMENT : ENTRE RATIONALISATION, SUBJECTIVATION ET HUMANISATION..... 57

- 1.1 La Raison et la rationalisation..... 57
- 1.2 Le Sujet et la subjectivation 63
- 1.3 La gestion du changement : vers une humanisation 69

2. LE TEMPS : SOURCE MÉMORIELLE DANS LA GESTION DU CHANGEMENT 73

- 2.1 Le temps rationalisé, subjectivé, humanisé 74
 - 2.1.1 Le temps rationalisé 74
 - 2.1.2 Le temps subjectivé 78
 - 2.1.3 Le temps humanisé 79
- 2.2 Le temps défini par les règles : la mémorisation de l'action collective 82
 - 2.2.1 Qu'est-ce qu'une règle ? 83
 - 2.2.2 Les règles et la rationalisation 83
 - 2.2.3 Les règles et la subjectivation 86
 - 2.2.4 Les règles et l'humanisation 88
- 2.3 Le temps défini par les structures : de la reproduction mémorielle 89
 - 2.3.1 Qu'est-ce que les structures ? 90
 - 2.3.2 Les structures et la rationalisation 91
 - 2.3.3 Les structures et la subjectivation 93
 - 2.3.4 Les structures et l'humanisation 96

2.4 Le temps défini par les interactions : de la mémoire individuelle à la mémoire organisationnelle.....	97
2.4.1 Qu'est-ce que les interactions ?	97
2.4.2 Les interactions et la rationalisation	100
2.4.3 Les interactions et la subjectivation.....	101
2.4.4 Les interactions et l'humanisation	102
2.5 Le temps défini par la culture : une mémoire collective	104
2.5.1 Qu'est-ce que la culture ?.....	104
2.5.2 La culture et la rationalisation.....	105
2.5.3 La culture et la subjectivation	106
2.5.4 La culture et l'humanisation.....	107
2.6 La mémoire organisationnelle : le jeu du temps et du changement sur fond de rationalisation, de subjectivation et d'humanisation.....	108
2.7 Le temps pris en compte dans la gestion du changement : vers une gestion humanisée du changement	112
 3. LE POUVOIR : SOURCE MÉMORIELLE DANS LA GESTION DU CHANGEMENT	117
3.1 Le pouvoir rationalisé, subjectivé, humanisé	118
3.2 Le pouvoir défini par les règles : le contrôle social vers une normalisation.....	124
3.2.1 Que sont les règles au regard du pouvoir ?	124
3.2.2 Les règles et la rationalisation	125
3.2.3 Les règles et la subjectivation	126
3.2.4 Les règles et l'humanisation	127
3.3 Le pouvoir défini par les structures : l'agencement d'une volonté politique.....	129
3.3.1 Que sont les structures au regard du pouvoir ?	129
3.3.2 Les structures et la rationalisation	130
3.3.3 Les structures et la subjectivation	132
3.3.4 Les structures et l'humanisation	133
3.4 Le pouvoir défini par les interactions : le dépôt d'influence dans l'action réciproque	135
3.4.1 Que sont les interactions au regard du pouvoir ?.....	136
3.4.2 Les interactions et la rationalisation	136
3.4.3 Les interactions et la subjectivation.....	138
3.4.4 Les interactions et l'humanisation	140
3.5 Le pouvoir défini par la culture : un contrôle inhérent à la régulation symbolique.....	142
3.5.1 Qu'est la culture au regard du pouvoir ?	142
3.5.2 La culture et la rationalisation.....	143
3.5.3 La culture et la subjectivation	144
3.5.4 La culture et l'humanisation.....	145
3.6 La mémoire organisationnelle : pouvoir et changement sur fond de rationalisation, de subjectivation et d'humanisation	145
3.7 Le pouvoir pris en compte dans la gestion du changement : vers une gestion humanisée du changement	147
 4. SYNTHÈSE : LA GESTION HUMANISÉE DU CHANGEMENT AU CARREFOUR DU POUVOIR, DU TEMPS ET DE LA MÉMOIRE	149
 3. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	158
 1. L'ÉTUDE D'UN CAS DE GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	160
1.1 Les faits saillants du cas choisi : la transformation du Mouvement Desjardins (1994-2004)	160
1.1.1 Le premier changement : la réingénierie des caisses (1994 – 2000).....	161
1.1.2 Le deuxième changement: les regroupements des services financiers aux entreprises ainsi que des services administratifs et les fusions de caisses (1996 et plus).....	163
1.1.3 Le troisième changement : la fusion des 2 ^e et 3 ^e niveaux (fédérations et Confédération) en une Fédération unique (... -2001).....	164

1.2 La méthode qualitative de l'étude d'un cas.....	166
2. LES MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES	170
2.1. La collecte de données par la réalisation d'entretiens semi-dirigés	170
2.2 La collecte de données documentaires	174
3. LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	176
3.1 L'analyse de contenu	176
3.2 Un logiciel, une matrice et de nouveaux concepts	178
3.3 Les trois étapes de la codification.....	182
3.4 La mesure des occurrences	182
3.5 L'analyse des cooccurrences	185
3.6 L'analyse in-vivo	186
3.7 Les autres mises en relation.....	186
3.8 La triangulation des données.....	186
4. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE D'UNE CHERCHEURE « ACTEURE ».....	188
4. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	192
1. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	194
1.1 Les organisations coopératives	195
1.1.1 Les origines du mouvement coopératif.....	196
1.1.2 Le fonctionnement d'une coopérative.....	198
1.2 L'institution coopérative Desjardins	201
1.2.1 La période des fondateurs (1895 – 1920)	203
1.2.2 La période des successeurs (1920 – 1945)	212
1.2.3 La période des développeurs (1945 – 1985).....	220
1.2.4 La période des consolidateurs (1985 – 2004)	229
1.3 Conclusion	240
2. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE.....	243
2.1 Les règles comme manifestations du temps et du pouvoir.....	244
2.1.1 Les règles rationalisantes.....	244
2.1.2 Les règles émancipatrices.....	261
2.1.3 Les règles humanisantes.....	264
2.1.4 Conclusion sur les règles, le temps et le pouvoir	275
2.2 Les structures comme manifestations du temps et du pouvoir.....	277
2.2.1 Les structures rationalisantes.....	277
2.2.2 Les structures émancipatrices.....	288
2.2.3 Les structures humanisantes.....	291
2.2.4 Conclusion sur les structures, le temps et le pouvoir	292
2.3 Les interactions comme manifestations du temps et du pouvoir	293
2.3.1 Les interactions rationalisantes	294
2.3.2 Les interactions émancipatrices	305
2.3.3 Les interactions humanisantes	308
2.3.4 Conclusion sur les interactions, le temps et le pouvoir.....	317
2.4 La culture comme manifestation du temps et du pouvoir	319
2.4.1 La culture rationalisante	319
2.4.2 La culture émancipatrice	336
2.4.3 La culture humanisante	340
2.4.4 Conclusion sur la culture, le temps et le pouvoir	342
2.5 Synthèse des résultats de la recherche empirique.....	345
2.5.1 Le temps dans la gestion du changement.....	345
2.5.2 Les manifestations du pouvoir par les règles	348
2.5.3 Les manifestations du pouvoir par les structures	349
2.5.4 Les manifestations du pouvoir par les interactions.....	350
2.5.5 Les manifestations du pouvoir par la culture	352

3. CONCLUSION : LES MÉMOIRES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES 356

5. DE LA DEMOCRATIE DANS LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL..... 365

5.1 Les paradoxes de la démocratie : une controverse politique comme condition à l'action collective du changement	369
5.2 Le partage du pouvoir institutionnalisé dans l'organisation	373
5.2.1 Les mécanismes d'information et de formation pour l'acquisition de connaissances et de compétences comme condition au partage du pouvoir	375
5.2.2 Les mécanismes structurels pour la participation des acteurs aux décisions	377
5.2.3 Les mécanismes d'échanges : les espaces publics de discussion	379
5.3 Le temps nécessaire pour pratiquer la gestion démocratique du changement organisationnel	381
5.4 La gestion de l'incertitude dans l'espace de discussion du changement organisationnel	383
5.5 La relation entre les manifestations de rationalisation et d'humanisation.....	385
5.6 Vers une éducation morale de <i>l'Homo democraticus</i>	391
5.7 En conclusion	393
5.7.1 La négociation des moyens du changement.....	393
5.7.2 Le temps requis et ses avantages.....	394
5.7.3 L'équilibre rationalisation / humanisation pour une gestion humanisée du changement.....	395

LA CONCLUSION GENERALE OU LE MODELE EN ACTION..... 398

6.1 Des réponses aux questions de recherche	400
6.1.1 Quels sont les éléments décisifs de rationalisation et d'émancipation dans le changement organisationnel ?	401
6.1.2 De quelle manière le temps se manifeste-t-il et influence-t-il la gestion du changement organisationnel ?	402
6.1.3 De quelle façon le pouvoir se manifeste-t-il et influence-t-il la gestion du changement organisationnel ?	403
6.1.4 Est-ce que le temps et le pouvoir constituent des principes décisifs dans le développement de dispositifs mémoriels organisationnels dans la gestion du changement organisationnel ?	404
6.2 Des déductions herméneutiques : implications du modèle en action	405
6.2.1 Première implication : considérer le Sujet	406
6.2.2 Deuxième implication : considérer les temps	409
6.2.3 Troisième implication : considérer la responsabilité organisationnelle.....	413
6.2.4 Quatrième implication : considérer les forces antagonistes	417
6.2.5 Cinquième implication : considérer le pouvoir gestionnaire	418
6.3 La principale contribution de la recherche et sa portée	420
6.4. Les limites de la recherche et les pistes de recherches futures	426

BIBLIOGRAPHIE 430

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées du changement	19
Tableau II : Approches subjectives du changement	24
Tableau III : Approches compréhensives du changement.....	33
Tableau IV: Approches temporelles du changement.....	41
Tableau V: Approches politiques du changement	51
Tableau VI: Définitions des dimensions de la gestion du changement organisationnel	156
Tableau VII : Coordonnées des entretiens réalisés.....	173
Tableau VIII : Portrait des entretiens	173
Tableau IX : Matrice des concepts de la gestion du changement en fonction de la catégorie des participants	180
Tableau X : Statistiques des citations codifiées.....	182
Tableau XI : Synthèse des résultats de la recherche empirique	350

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation	155
Figure 2 : Modèle d'organisation coopérative de Vienney (1980)	198
Figure 3 : Modèle de gestion démocratique du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation de l'organisation.....	361

REMERCIEMENTS

Au terme de cet écrit, j'aimerais remercier mes co-directeurs, Madame Marie-Claire Malo et Monsieur Richard Déry, pour leur soutien ainsi que leurs judicieux conseils. Je souhaite également souligner la contribution des autres membres de mon comité, Madame Marie-Andrée Caron et Monsieur Alain Chanlat, à mon projet tel qu'il paraît aujourd'hui.

Je tiens aussi à remercier les participants à cette recherche, qui ont aimablement pris le temps, lors des entretiens, de puiser dans leur mémoire afin de témoigner de leur vécu face au changement organisationnel du Mouvement Desjardins. Leurs propos, associés mon vécu et à mes lectures, ont éclairé et enrichi ma compréhension de la gestion du changement organisationnel.

Monsieur Chanlat, Richard, je m'adresse à vous deux en tant que maîtres, qui m'avez fait connaître des auteurs et des idées qui ont su canaliser mes idéaux de justice et qui ont su révéler mon essence humaniste : qu'avec cette personnalité naissante et cette filiation intellectuelle, voire altruiste, je transmette dignement vos enseignements universels.

AVANT-PROPOS

« Tout ce qui associe la différence et la communication, tout ce qui est discussion, compréhension et respect de l'autre, contribue à construire une culture démocratique. La démocratie est menacée à la fois par l'imposition de valeurs, normes et pratiques communes, et par un différencialisme et un individualisme extrêmes qu'abandonnent la vie sociale aux mains des appareils de gestion et des mécanismes du marché. Et les mouvements sociaux se dégraderaient en groupes de pression politique s'ils ne reposaient pas sur le travail responsable de nombreux individus qui veulent être les acteurs sociaux, reliant en eux, dans leur vie personnelle, majorité et minorité, vie politique et vie privée, universalisme et particularités, ouverture et mémoire ».

Alain Touraine, *Qu'est-ce que la démocratie?* pp. 276-277

Sans doute fallait-il qu'un sens positif soit conféré au temps pour que se répande la croyance d'associer le progrès, historiquement et successivement, aux idées de perfectibilité, d'évolution et de croissance. Dans le domaine de la gestion, c'est bien la quête de perfectibilité vers la croissance, économique et sociale, qui fait sortir l'être humain de sa condition originaire, qui le tire de ses états de nature, le vouant à se transformer, à dépasser ses limites. C'est le premier terreau à comprendre pour cerner l'hier et le demain de cette idée qu'il faille une gestion pour le changement organisationnel.

En effet, la révolution industrielle et sa rationalité économique incitent les gestionnaires de l'organisation, dans une perspective de progrès, à la recherche d'une efficacité de plus en plus grande, où le gain de temps devient presque une obsession. Le mouvement d'accélération dans les organisations fait en sorte que les événements se déroulent sans mémoire, le passé perd sa profondeur, ce qui arrive semble relever davantage de « l'accident » que de la « substance », le changement devient superficiel.

Nous croyons que cette vision de la gestion, centrée sur la rationalisation des activités de production, mérite d'être élargie afin d'y introduire le thème du Sujet personnel et de l'humanisation de l'organisation. La modernité, nous dit Alain Touraine (1992), ne devrait pas reposer sur un principe unique et encore moins sur la simple destruction des obstacles au règne de la Raison; mais plutôt être faite du dialogue de la Raison et du Sujet. Il s'agit, en somme, de deux figures qui se parlent et apprennent à vivre ensemble.

Dans ce contexte progressiste, à la fois rationalisant et humanisant, s'impose donc une gestion du changement, comme mode d'organisation et de contrôle des personnes et des choses vers l'atteinte d'objectifs, en réaction aux bouleversements de l'environnement organisationnel. Dès lors se posent les questions suivantes : *De quelle manière l'acteur organisationnel compose-t-il avec les logiques d'efficacité temporelle et politiques dans le changement? Comment les mémoires individuelle et collective sont-elles mobilisées afin d'affirmer la liberté de l'acteur, tout en tenant compte des impératifs économiques propres à assurer une pérennité organisationnelle?* En d'autres termes : *Au regard de la rationalisation et de l'humanisation, comment utiliser le temps, le pouvoir et la mémoire comme socles à l'expérience du changement et de l'être?*

Le modèle de gestion du changement adaptée au temps et aux personnes dans l'organisation découlant de cette recherche a convergé vers la notion de démocratie organisationnelle, qui répond non seulement à des principes de liberté et de morale, mais également à celui de justice sociale tout en gardant pour objectif une efficacité organisationnelle. Une gestion du changement démocratique vise, en effet, autant l'affranchissement des individus à l'égard de contraintes temporelles et politiques susceptibles de limiter leur épanouissement en les faisant participer à la redéfinition des règles et des structures qu'ils sont dorénavant tenus d'observer dans leurs interactions, que la protection du bien commun. Les contraintes

d'organisation sociale deviennent alors celles du plus grand nombre pour le bénéfice de la collectivité.

L'INTRODUCTION

Cette recherche explore la gestion du changement organisationnel au travers l'étude du cas de changement organisationnel vécu dans le Mouvement Desjardins, au cours de la période de 1994 à 2004, et propose un cadre conceptuel de la gestion du changement structuré autour des concepts de temps, de pouvoir, de mémoire, de rationalisation et d'humanisation de l'organisation.

Un tel cadre conceptuel permet d'éclairer le changement autant en termes de rationalisation que d'humanisation. Il permet aussi de le conceptualiser autant comme une réponse à un environnement turbulent que comme l'expression d'une volonté tant individuelle que collective. Dans ce cadre, le temps et le pouvoir s'inscrivent dans des dispositifs d'une mémoire à la fois matérielle et sociale et, par-là, influencent l'administration des personnes et des choses, principalement à travers les règles, les structures, les interactions et la culture organisationnelle.

Ainsi pensé, le cadre conceptuel permet de faire valoir ce qui apparaît comme des fondements à la conception même de l'idée d'un encadrement managérial d'un changement, avec la contribution des temporalités et des actions politiques comme matières premières constitutantes d'une mémoire organisationnelle.

Finalement, de nature exploratoire, cette recherche se penche sur la gestion du changement organisationnel dans une institution coopérative, le Mouvement Desjardins, dont la complexité tient tout à la fois à son histoire, à son projet émancipatoire, à son inscription dans la société québécoise, à sa taille et à sa structure réticulaire qui, aujourd'hui, le conduit à se transformer en permanence tout en composant avec cette

tension entre l'efficacité produite par la rationalisation et l'idéalisme émancipatoire de nombre de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés, dont les gestionnaires.

D'emblée, il est à propos de préciser que notre travail, à titre de gestionnaire du changement au sein du Mouvement Desjardins au cours de la période étudiée, est à l'origine des intuitions conceptuelles qui ont d'abord concouru à l'amorce de cette démarche et qui a elle-même, par la suite, été influencée de manière significative par les enseignements et les abondantes références en sciences humaines recueillis dans le cadre du programme de doctorat en administration réalisé à HEC Montréal. La combinaison de ces deux sources de réflexion ont permis d'avancer des concepts explicatifs d'une gestion du changement organisationnel adaptée au temps et aux personnes, appuyés par une revue de la littérature, objet du prochain chapitre, qui fait ressortir les limites actuels du champ, des manques que cette recherche contribue à combler. Il en découlera donc une proposition de recherche centrée sur les acteurs ayant pour objectif de mieux comprendre la gestion d'un changement organisationnel dans une perspective d'humanisation.

Finalement, au cœur de cette recherche sur le changement organisationnel, comme il est question de « personnes », leur appellation variera fréquemment en fonction du contexte de référence. Ainsi, tantôt ces personnes seront membres de l'organisation, et elles prendront alors le visage « d'acteurs », à titre de « dirigeants » (au sens coopératif du terme, c'est-à-dire d'élus), de « gestionnaires » ou « d'employés ». Tantôt elles seront au cœur du changement ; soient qu'elles le dirigeront à titre « d'agent du changement » (sans nécessairement occuper un poste de gestionnaire, mais tout en étant responsable d'un projet de changement), ou qu'elles en seront les « destinataires » (elles devront alors vivre le changement). De plus, étant donné que cette recherche déborde du cadre classique de la gestion du changement, on trouve également dans la littérature le vocable « individus ». Dans ce qui suit, les mots

« personnes » et « individus » seront utilisés indistinctement, conformément au choix de l'auteur auquel nous référerons.

1. La revue de littérature

La gestion du changement est source d'une abondante littérature, largement contradictoire et sans véritable unité autre que l'objet de tous les regards théoriques, à savoir le changement. Structurée autour d'une réalité, plutôt que selon un ensemble de théories complémentaires, la problématique de la gestion du changement est, en quelque sorte, largement liée au sens commun d'où elle tire sa signification et sa pertinence. Puisque la gestion du changement est une réalité complexe et fuyante, forcément, le recensement des écrits a permis d'en trouver une diversité d'approches. Toutefois, nombre de publications de recherche ne contiennent aucune définition précise et claire du changement organisationnel, celui qui nous intéresse, les auteurs se contentant, pour la plupart, de tenir sa réalité pour acquise et allant de soi. Dans un tel contexte théorique, il est sage d'amorcer la construction d'une problématique qui loge le changement organisationnel et sa gestion en son centre, par l'exploration étymologique du concept de changement.

Le vocable « changement » trouve ses racines dans *cangement*¹ (v.1120) qui signifie en général l'action de changer. Aujourd'hui, nous indique le *Petit Robert*, il prend plusieurs sens, selon le contexte. En ce qui concerne notre recherche, nous pourrions à partir de ce dictionnaire, définir le changement ainsi : « état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique (choses, circonstances, état psychologique) »². Le *Robert*,

¹ Le *Robert*, Dictionnaire historique de la langue française, sous la direction d'Alain Rey (1994)

² Le *Petit Robert de la langue française* (2007)

Dictionnaire historique de la langue française, souligne quant à lui, que « changer », issu du latin *cambiare* (1160), « échanger, troquer », dit « terme du vocabulaire commercial », prendra le sens de « devenir différent » (1175), puis « remplacer (une chose) par une autre de même nature ». Étonnamment, le mot changement se spécialisera pour *cangeeur* (changeur), soit « personne qui change l'argent ». Sous l'influence de l'italien *cambio* et du latin médiéval *cambium* « échange » (756) et « table de changeur » (1141-1142), il s'est spécialisé en finance, désignant d'abord la table du changeur (v. 1200) puis l'opération de conversion d'une monnaie, entrant dans des syntagmes comme *lettre de change* (1690), *agent de change* (1718). Le mot changement n'est donc pas si étranger à l'univers du commerce. De fait, aujourd'hui ce n'est plus de l'argent qui est échangé directement, mais un équivalent, une ressource capitalisée, dont la gestion doit faire « devenir différent ». Mais : *Qu'en est-il du changement organisationnel ? Qu'en sait-on aujourd'hui ?*

De l'univers du commerce à celui des mondes organisés, la transition s'opère au siècle des Lumières alors que l'Occident entre en modernité. C'est l'époque du changement pensé en termes de progrès. Cela dit, ce progrès porte tout à la fois la marque de la Raison qui triomphe et celle de l'émancipation des humains qui se donnent des droits et des projets. Dès lors, le changement trouve ses bornes : il sera le fruit d'un mouvement de rationalisation économique ou celui d'une subjectivation politique. Il sera au service d'une efficacité sans limite ou le levier d'un projet de subjectivation au service de l'émancipation des humains (Touraine, 1992 ; Déry, 2007).

Le double projet du siècle des lumières en était donc un de changement et il a touché toutes les sphères de la vie sociale. Ainsi, le monde des organisations, même s'il fut d'abord marqué par le sceau de la rationalisation économique a, lui aussi, été marqué par l'empreinte de ce double projet. Il n'est donc pas surprenant de constater, comme nous le verrons, que les théoriciens du changement ont eu à conceptualiser sa gestion autant en termes de rationalisation que selon une logique

d'émancipation. Par conséquent, comme nous le constaterons également, il n'est pas rare que les théories en gestion du changement juxtaposent des savoirs liés à la rationalisation et à la subjectivation. Globalement, c'est ce que nous allons faire ressortir, une tendance générale se dégage de l'ensemble de la littérature en gestion du changement : les approches objectivistes et fonctionnalistes tendent à être marquées du sceau de la rationalisation, alors que les approches interprétatives et critiques sont tantôt caractérisées par la subjectivité des acteurs³ dans l'organisation ou leur émancipation, tantôt sont plutôt teintées de l'empreinte hybride de la rationalisation et de la subjectivation.

Après l'étude d'une première perspective en matière de changement, qui met de l'avant sa rationalisation, nous présentons les approches marquées par la subjectivation. Puis, nous analysons la gestion du changement dans la perspective d'approches compréhensives, comme tentative de réconciliation entre l'approche instrumentale de la gestion du changement avec celle de la subjectivation pure de l'individu⁴. Nous complétons l'analyse de la littérature sur la gestion du changement par l'évaluation des manifestations du temps et du pouvoir, permettant ainsi de cerner les approches temporelles et politiques de la gestion du changement. Finalement, l'analyse de chaque catégorie d'approches nous permet de soulever des lacunes au niveau de la problématisation de la dialectique rationalisation/subjectivation comme contexte au changement, mais surtout d'une conceptualisation des phénomènes du temps et du pouvoir dans la gestion du changement organisationnel.

³ Comme la personne est au cœur de cette recherche, plusieurs vocables, dont celui « d'acteur » sont utilisés afin de situer la personne dans son contexte. Aussi, le terme d'acteur est-il employé pour signifier une personne œuvrant pour une organisation, soit à titre de dirigeant élu, de gestionnaire ou d'employé.

⁴ Le terme « individu » est utilisé en tant que synonyme du mot personne selon le choix de l'auteur auquel nous référons.

1. LES APPROCHES DE LA RATIONALISATION ET DE LA SUBJECTIVATION

Avant d'exposer la tension dialectique rationalisation/subjectivation dans la gestion du changement, appuyée par la littérature, nous présentons successivement les deux approches fondamentales du champ, en commençant par la plus ancienne (la rationalisation), suivie de la plus récente (la subjectivation). L'approche de la rationalisation est plus détaillée, puisque nous y présentons une technique, la réingénierie des processus d'affaires, étant donné la place importante qu'elle a occupée dans notre terrain de recherche : le Mouvement Desjardins.

1.1 La rationalisation dans la gestion du changement

Une première approche en matière de gestion du changement met principalement de l'avant sa rationalisation. Comme l'évoque Weber, en mobilisant l'idée du «désenchantement du monde», la rationalisation correspond à l'abandon des croyances, des appartenances, des traditions au bénéfice de la raison⁵. Ainsi, non seulement la pensée rationnelle commande-t-elle l'activité scientifique et technique, mais elle ordonne aussi le gouvernement des hommes autant que l'administration des choses. Puis, sur le plan de l'organisation, il s'agit de « l'organisation de la vie, par division et coordination de certaines activités, sur la base d'une étude précise des rapports entre les hommes, avec leurs instruments et leur milieu, en vue d'une plus grande efficacité et rendement »⁶. Finalement, la rationalisation réfère également à la rationalité de l'entrepreneur qui contrôle l'usage des facteurs de production (ressources,

⁵ Ainsi, selon Weber : « L'intellectualisation et la rationalisation croissantes ne signifient donc nullement une connaissance générale croissante des conditions dans lesquelles nous vivons. Elles signifient bien plutôt que nous savons ou que nous croyons qu'à chaque instant nous pourrions, pourvu seulement que nous le voulions, nous prouver qu'il n'existe en principe aucune puissance mystérieuse et imprévisible qui interfère dans le cours de la vie ; bref, que nous pouvons maîtriser toute chose par la prévision. Mais cela revient à *désenchanter le monde*. Il ne s'agit plus pour nous, comme pour le sauvage qui croît à l'existence de ces puissances, de faire appel à des moyens magiques en vue de maîtriser les esprits ou de les implorer mais de recourir à la technique et à la prévision. Telle est la signification essentielle de l'intellectualisation. », Weber, M. (1959) *Le savant et le politique*, Paris, Plon, p. 70.

⁶ Freund, J. (1996) *Sociologie de Max Weber*, Paris, Presses universitaires de France, p. 16.

produits, intermédiaires, etc.) avec efficacité dans le but d'obtenir un profit maximal (Godelier, 1969). Cela se traduit dans l'organisation par des éléments partageant un champ sémantique commun : efficience, rentabilité, rendement, productivité, minimisation des coûts, etc.

Appliqué dans un contexte de gestion du changement organisationnel, la rationalisation implique une planification du développement organisationnel, où dominant l'analyse et les autres formes d'expertise rationnelle. La mise en œuvre du changement organisationnel vise à une meilleure organisation des ressources et des personnes, souhaitée plus efficace. Cette organisation technique, bureaucratique ou administrative des moyens au service d'une fin est largement tenue pour acquise par plusieurs praticiens et nombre d'auteurs du champ qui n'en interrogent pas les conditions et les principes. Puisque le changement est marqué par la raison, puisqu'il comporte généralement un plan, il doit être géré avec efficacité. En conséquence, le changement organisationnel relève des expertises des gestionnaires, expertises qui, par définition, relèvent à leur tour d'une raison instrumentale. Et c'est en ces termes qu'il est souvent abordé dans la littérature en gestion du changement.

Champagne (2002) fait le point sur l'approche rationnelle du changement qui est aussi souvent qualifiée de « changement planifié » et parfois de « changement hiérarchique ». Dans cette approche, le changement organisationnel ne peut être qu'un succès s'il est bien planifié et si les étapes de la démarche projetée ont été respectées. Cette approche, nous dit l'auteur, s'appuie sur une vision mécaniste de l'organisation popularisée par les théories classiques du management, conception qui met largement l'accent sur le contrôle des individus en vue de l'atteinte d'une plus grande efficacité. En effet, la hiérarchie organisationnelle, par les contrôles comportementaux qu'elle comporte, rend les acteurs dans l'organisation fortement prévisibles et, conséquemment, plus malléables aux changements et porteurs d'une plus grande efficacité. De plus, ajoute Champagne, cette approche de changement hiérarchique (Majone et Wildavsky 1978) ou de planification rationnelle (Scheirer 1981) évoque

celle du changement planifié dans les organisations. Les adeptes de cette approche misent sur une planification rationnelle du changement (Kunkel 1975). Selon celle-ci, il faut respecter certaines étapes précédant le processus de planification, c'est-à-dire l'identification du problème, la détermination des alternatives et le choix de la meilleure décision. Les approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées insistent aussi sur l'importance du contrôle des responsables de l'implantation du changement organisationnel (Harrison 1985; Kirkpatrick 1986). En somme, les approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées offrent une démarche de conception et de mise en œuvre du changement organisationnel, démarche constituée de phases ou d'étapes qui, si elles sont rationnellement bien pensées, planifiées avec grand soin et hiérarchiquement bien menées, maximisent les chances de succès d'un changement organisationnel. Ces approches accordent donc un rôle clé aux porteurs du changement et aux gestionnaires en position d'autorité, qui doivent déterminer les changements organisationnels à apporter ainsi qu'exercer un suivi et un contrôle tout au long du processus de changement. Selon les approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées, les changements organisationnels sont donc «unifinaux» plutôt que «multifinaux» (c'est-à-dire qu'ils mènent toujours au même résultat s'ils sont effectués de la même façon) laissant peu de place à l'imprévisibilité. L'implantation du changement organisationnel sous un mode de « gestion de projet » est une forme populaire des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées, c'est-à-dire une approche normative très répandue auprès des praticiens et des consultants en changement dans les organisations.

Dans cette mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées, Quinn (1992) propose que la gestion du changement organisationnel soit fondée sur la base d'analyses systématiques et rationnelles, de théories politiques appropriées et de concepts de comportement organisationnel. En tamisant ainsi ses analyses rationnelles d'un regard politique et d'un souci psychologique, le gestionnaire peut alors conduire doucement et par ajustements continus

un changement rationnel qui assurera la cohésion entre l'identité organisationnelle et le changement planifié, ce que Quinn qualifie d'«incrémentalisme logique».

Toujours dans cette mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées et en s'appuyant sur les travaux d'Ansoff (1965) et de Mintzberg (1990), Rajagopalan et coll. (1997) ajoutent un regard cognitif à cette mouvance. En effet, non seulement reconnaissent-ils que le changement nécessite une approche hiérarchique rationnelle et planifiée, mais ils proposent aussi que ce changement organisationnel soit également pensé comme étant le fruit d'une démarche cognitive qui offre aux gestionnaires des solutions optimales en réponse à des problèmes définis dans le but d'influencer raisonnablement un environnement.

Par ailleurs et tout en reconnaissant que ce n'est pas là son objet premier, la théorie de la contingence (Burns & Stalker, 1961) peut également être considérée comme une contribution à la mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées dans la mesure où le gestionnaire y est perçu comme pouvant agir de manière rationnelle sur l'organisation afin de l'adapter avec efficacité à son environnement. Cette théorie tient compte de certains facteurs situationnels qui la conditionnent tels que la technologie, l'environnement, la taille et l'âge de l'organisation. Parmi ces facteurs, les éléments structurels de l'organisation sont vus comme des variables emboîtées logiquement les unes aux autres, variables que les gestionnaires doivent manipuler rationnellement de façon à atteindre une plus grande efficacité organisationnelle. Aussi, un changement de l'un de ces éléments structurels nécessite alors une «adaptation mécanique» des autres éléments afin de maintenir la cohérence structurelle de l'organisation et, par conséquent, son efficacité.

Comme le souligne Demers (2007), la mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées a été largement remise en cause, notamment par Selznick (1957), Cyert & March (1963) et Braybrooke & Lindblom (1963) qui, tous, conçoivent cette approche comme étant

irréaliste. Selon ces auteurs, les organisations ne peuvent être des instruments techniques entre les mains de gestionnaires omniscients qui pourraient, sur la base de leurs analyses rationnelles et en prenant appui sur leur autorité hiérarchique, mettre en œuvre des changements organisationnels planifiés.

Toujours selon Demers (2007), c'est en réaction à cette mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées, qu'une approche organique du changement dans l'organisation a vu le jour (Weick, 1969, 1979). Partisan de cette nouvelle perspective, March (1991) soutient que le gestionnaire ne peut contrôler rationnellement un changement, mais que son efficacité « dépend plutôt de son aptitude à programmer de petites interventions de telle façon que les processus naturels de l'organisation amplifient ces interventions »⁷. D'une certaine manière, un gestionnaire ne peut s'activer à changer l'organisation qu'à coups de micro-rationalisations déterminées ou, comme le suggérait Quinn, en fonction d'un incrémentalisme logique qui fait la large part à une logique des petits pas adaptés au contexte plutôt qu'à une succession rationnelle d'étapes planifiées.

En marge de la mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées qui dominent dans le champ des pratiques de la gestion, le courant behavioriste⁸ a stimulé de nombreuses recherches en gestion du changement en mettant l'accent sur l'idée que l'expérience et l'apprentissage requis pour la réalisation des changements font partie des routines organisationnelles, particulièrement au niveau des règles régissant les structures et les procédures à suivre (Demers, 2007). Selon Glynn et coll. (1994) et March (1981 ; 1991), l'organisation est un système d'apprentissage et d'adaptation dans lequel le changement tient lieu de réponse au regard de la logique de stimulus-réponse qui est au principe

⁷ March, J.G. (1991) *Réflexions sur le changement dans les organisations, Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation, p. 103.

⁸ Notons que le behaviorisme est une doctrine de la psychologie dont le champ d'étude est limité aux comportements extérieurs des individus, enregistrables et mesurables. Pour les behavioristes, l'environnement seul détermine le destin de l'être humain. Il s'agit donc d'une conception purement objectiviste de la psychologie.

du comportement. Un tel regard, s'il permet d'exprimer le changement organisationnel comme un phénomène naturel composé d'interactions quotidiennes et concrètes, laisse toutefois dans l'ombre la part de subjectivité qui est en action dans ces interactions. Du coup, une part de l'explication relative à ces interactions porteuses de changement reste occultée.

Aussi axée sur les routines organisationnelles, la théorie de l'évolution, notamment dans la reformulation qu'en donnent Baum & Singh (1994) et Lovas & Ghoshal (2000), mise, quant à elle, sur la reproduction incessante de légers changements organisationnels par la combinaison et la reproduction de routines. À partir d'une variation intentionnelle ou spontanée, une sélection *top down* (c'est-à-dire de la haute direction vers le centre opérationnel) est faite pour la rétention d'une stratégie qui sera exécutée par le biais d'une nouvelle reprogrammation d'éléments significatifs et leur reproduction. Bien que mettant de l'avant une logique de changement nettement plus fluide et naturelle que celle que l'on trouve dans la mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées, la théorie de l'évolution en est un complément pertinent en attirant l'attention des gestionnaires sur la nécessité de retenir et d'optimiser les routines organisationnelles qui vont dans le sens du changement souhaité.

Une autre approche, qui est une des plus récentes tendances en théorie du changement, est également à tendance rationnelle plus que subjective; il s'agit de la théorie de la complexité. Elle se décline selon les auteurs en deux champs d'étude soit la théorie du chaos (Cheng & Van de Ven, 1996 ; Thiétart & Forgues, 1995) et la théorie du système adaptatif complexe (*Complex adaptive system*) (Anderson, 1999; Brown & Eisenhardt, 1997 ; Stacey, 1995). La théorie de la complexité est fortement inspirée des mathématiques, de l'informatique et des sciences naturelles (particulièrement de la biologie et de la physique). Alors que certains chercheurs croient à son potentiel explicatif, d'autres se demandent s'il ne s'agit pas tout simplement d'une mode (Demers, 2007).

Quoiqu'il en soit, cette approche rationnelle met l'emphasis sur la compréhension de la dynamique du chaos et de l'auto-organisation. Le changement est vu comme le résultat d'une erreur dans la reproduction de la routine, dans la recombinaison des agents ou des routines ou encore d'une mutation.

Tout au côté de la mouvance normative qui conçoit le changement en termes hiérarchiques, rationnels et planifiés, la pratique du changement organisationnel a vu, au cours des dernières années, l'émergence d'une technique particulièrement marquante du changement organisationnel, soit la réingénierie des processus d'affaires. Au regard de l'ampleur qu'a eu cette technique de changement sur le terrain même des pratiques de gestion, la réingénierie des processus d'affaires se présente donc comme l'exemple type de l'application de la mouvance des approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées et, de ce fait, elle mérite qu'on s'y attarde. D'autant plus que le Mouvement Desjardins (le terrain de notre recherche empirique) a réalisé une importante réingénierie des processus d'affaires pendant la période étudiée, 1994-2004.

C'est au cours des années 1990, que la réingénierie des processus d'affaires atteint son apogée à titre de changement organisationnel susceptible de permettre aux organisations de mieux faire les choses, au coût le moins élevé possible. À terme, les organisations devaient y gagner une plus grande efficacité, une croissance de leur rentabilité et une amélioration de leur position concurrentielle. Cette technique de changement organisationnel était, à l'époque de son émergence, l'une des premières à miser sur le plein potentiel des nouvelles technologies de l'information.

La recherche en sciences de la gestion a naturellement fait écho à cette technique de changement et aux expériences concrètes tentées jusqu'à ce jour. Deux articles présentent une synthèse générale des avancées en ce domaine : il s'agit de celui de Davenport (1994), portant sur les mythes et les réalités de la réingénierie et de celui de Cornet (1999) mettant de

l'avant un constat critique de dix années de réingénierie dans les entreprises. Ces textes ont le mérite d'offrir un regard nuancé sur la valeur de cette technique phare du changement hiérarchique, rationnel et planifié. De plus, Davenport est un auteur porte-étendard de la réingénierie en plus de posséder une vaste expertise pratique en matière de réingénierie des processus d'affaires.

Avant de procéder à l'inventaire des différents facteurs de succès et d'échecs de cette pratique de rationalisation, Cornet la définit de la manière suivante : « La réingénierie des processus d'affaires se définit au départ comme un point de rupture, un changement radical dans la façon de penser et de structurer les organisations »⁹. Pour sa définition, l'auteur s'appuie sur celle de deux fondateurs de la technique de réingénierie, Hammer & Champy (2003) : « Le *reeengineering* signifie tout reprendre depuis le début. Il suppose qu'on mette de côté une grande partie du savoir hérité de deux siècles de gestion industrielle »¹⁰.

Ainsi, selon les fondateurs de la réingénierie des processus d'affaires, le changement doit être radical, il doit se présenter comme une « transformation » et être en rupture avec le passé. La technique vise donc à remettre en question de manière rationnelle et décisive les vieux préjugés et les vieilles règles et routines qui seraient responsables de la sous-performance des entreprises. Si les entreprises n'atteignent pas les gains escomptés, c'est qu'elles ont opté pour des changements partiels (centrés sur un ou deux processus et pas sur toute l'organisation) et trop progressifs (changements incrémentaux plutôt que radicaux). Ceci aurait pour effet, écrit Cornet, de diluer le changement et d'en limiter les bénéfices.

Par ailleurs, Davenport (1995) décrit la réingénierie par ce qu'elle n'est pas: « It is widely misunderstood and has been equated to downsizing,

⁹ Cornet, A (1999) "Dix ans de réingénierie des processus d'affaires: qu'avons-nous appris", *Gestion*, Vol. 24, no. 3.

¹⁰ Cornet, A (1999) *op. cite*.

client/server computing, quality, activity-based costing, and several other management nostrums of the past several years¹¹ ». En fait, prenant appui sur des recherches effectuées auprès de plus de 200 entreprises, Davenport prétend démystifier ce qu'est réellement la réingénierie des processus d'affaires. Il énonce donc sept mythes, le premier étant que la réingénierie est un phénomène nouveau alors que, selon lui, il n'en est rien. Le deuxième mythe incite à croire qu'il faille absolument tout recommencer à zéro. Dans les faits, la plupart des organisations ne pourrait se permettre de faire *tabula rasa* de leurs façons de faire, notamment à cause des coûts énormes que cela engendrerait. Puis, l'auteur dénonce ce qu'il considère être la légende du « leadership de la technologie ». En effet, plusieurs organisations ont entamé des projets de réingénierie des processus par le biais de l'implantation de nouveaux équipements technologiques. Or, ce que Davenport a découvert, c'est que l'attention des gestionnaires devait d'abord être accordée aux processus d'affaires et non à la technologie avant d'enclencher une réingénierie. Un autre mythe consiste pour certains à assimiler la réingénierie à un programme de gestion de la qualité. Davenport précise que dans un futur rapproché, les organisations devraient détecter rapidement leurs besoins de changement organisationnel et que les gestionnaires se serviraient de toutes les approches possibles, traditionnelles ou non, afin de mettre en place des programmes d'amélioration continue. D'autres, comme nous l'avons mentionné plus haut, associent la réingénierie des processus d'affaires à une idée de transformation (notamment, Hammer & Champy). Or, la transformation organisationnelle serait plutôt définie, selon Davenport, comme des changements fondamentaux et profonds dans la manière de penser et de faire, créant une discontinuité irréversible dans l'expérience d'un système. Aussi, selon Davenport, la réingénierie peut contribuer à une transformation organisationnelle, mais elle n'est pas forcément synonyme de transformation, ni même de transformation à succès. Finalement, Davenport soutient que la réingénierie est un phénomène qui ne fait que passer et qu'il y a fort à parier que cette

¹¹ Davenport, T.H., D.B. Stoddard (1994) "Reengineering: Business change of mythic proportions?", *MIS Quarterly*, Vol. 18, no.2, p. 121.

technique sera probablement assimilée par d'autres techniques de changement (par exemple, la planification stratégique, le développement de système, voire même les programmes de gestion de la qualité).

D'autres chercheurs se sont également prononcés sur la technique de la réingénierie des processus d'affaires, mais en mettant l'accent sur les acteurs, la gestion du changement, l'organisation (dispositifs internes comme la structure ou les équipements technologiques), et le contexte (environnement ou autres). D'abord, il est important de remettre la technique dans son contexte managérial historique car, selon Davenport, la littérature n'a pas fait état des racines et des antécédents historiques de cette technique traitant, du coup, la réingénierie des processus d'affaires comme une découverte ou une nouveauté dans le domaine de la gestion alors que c'est loin d'être le cas. En effet, les tenants de la technique de la réingénierie semblent, pour la plupart, oublier les travaux de rationalisation effectués dès le début du 19^e siècle par Taylor, de même que le concept de *business process* énoncé après la deuxième guerre mondiale. De plus, le changement radical et le concept de *Chain Value*, existent respectivement depuis 1964 et 1985 (Porter). Déjà dans les années 1950, une école sociotechnique (Tavistock) enseignait la nécessité de combiner les changements d'ordre technique aux impératifs sociaux. La structure, les politiques organisationnelles, ainsi que les approches en gestion des ressources humaines étaient jugées nécessaires pour accompagner la mise en place de changements techniques. Tous ces modèles antérieurs à la réingénierie suffisent à justifier que leur succès en termes de productivité et d'efficacité économique sont garants des succès attendus d'une démarche qui en est, en quelque sorte, le rejeton moderne.

Au niveau des acteurs, Cornet insiste sur la composante humaine. Il faut tenter de la « maîtriser », notamment en impliquant en permanence les acteurs-clés. Ainsi, pour réussir la réingénierie des processus d'affaires, il n'y aurait aucune place à l'imprévisibilité et un contrôle rationnel devrait être exercé sur les ressources humaines. De plus, selon Francis et coll. (2003), le gestionnaire devrait être en mesure de reconnaître les défis

d'affaires, il ne devrait pas jouer à l'autruche sur la nécessité de changer, de prendre des décisions et de trouver les ressources financières. Surtout, il devrait personnellement s'engager dans toutes les phases du projet de réingénierie, ce qui implique qu'il soit pleinement conscient des enjeux et des effets de chacune des phases et qu'il puisse faire un retour réflexif sur ses propres pratiques de façon à les ajuster si nécessaire. Quant à l'employé typique, il devrait être impliqué dans le *redesign* des processus d'affaires et ce, même si le changement demeure avant tout un processus *top-down* (c'est-à-dire de la haute direction à la base). Le succès de toute l'opération de réingénierie repose sur son interpellation et sa consultation permanente. Enfin, le fait de transformer l'ensemble du contexte de l'organisation dans le but de mieux répondre aux besoins des clients augmenterait aussi le taux de succès de la réingénierie, selon Smith (2003).

Au niveau de la gestion, une façon d'augmenter les chances de succès consisterait à valoriser le changement en offrant des récompenses lors de l'atteinte des différents objectifs constitutifs de la démarche de réingénierie (Smith, 2003). C'est du moins ce que tendent à montrer les études empiriques. Plus particulièrement, il pourrait être utile de favoriser les petits changements pour qu'ils soient faciles à gérer. Il faudrait aussi que les progrès de la réingénierie soient mesurés et communiqués à l'ensemble des acteurs de l'organisation. Selon Cornet, des lacunes dans la formation des employés constitueraient la principale faiblesse dans le projet de la réingénierie. En effet, la composante humaine négligée (Cornet) dans les plans de gestion de même que la pratique de tenter de faire table rase avec les processus d'affaires actuels pour repartir « en neuf » et ne pas tenir compte des contraintes organisationnelles (Davenport) seraient des erreurs fréquentes à éviter. Par ailleurs, une politique de communication défaillante ainsi que des objectifs réactifs, partiels, peu définis et contradictoires pourraient également, selon Cornet, mettre en péril le projet de transformation. Aussi, ne pas adapter la réingénierie des processus d'affaires à son contexte de mise en œuvre serait également un facteur d'échec.

Sur le plan de l'organisation, il serait nécessaire qu'une équipe soit entièrement dédiée à la réingénierie et que le responsable soit constamment disponible à répondre à des questions et problèmes de plusieurs horizons (Davenport, 1994).

En somme, sur l'essentiel, les auteurs de la réingénierie des processus d'affaires sont relativement d'accord sur plusieurs enjeux concernant les facteurs de succès et d'échec. La réingénierie est née d'un effort de rationalisation et d'optimisation des ressources. L'avenir de la réingénierie des processus d'affaires repose, selon Davenport, sur son intégration à d'autres types de changement organisationnel. Même si l'appellation disparaît, ses principes, soient l'effort de rationalisation obligée et la recherche constante d'une meilleure efficacité, portés par la recherche constante de progrès, sont appelés à demeurer, voire même à être sans cesse renouvelés. Bien qu'elle puisse être renouvelée, la réingénierie des processus d'affaires demeure ainsi fortement ancrée dans un paradigme de type rationaliste, tout comme l'organisation fonctionnelle et taylorienne. En fait, le modèle de gestion qui en découle est fondamentalement de type «instrumental» (Brabet, 1993 dans Cornet 1999). Finalement, en même temps que les projets de réingénierie des processus d'affaires doivent revoir les processus de l'organisation d'un point de vue rationnel, plusieurs employés disent ressentir des effets positifs associés à l'*empowerment* ainsi qu'au travail d'équipe qui en découlent (De Cock, 1998). Devenue durant les années 1990, l'approche dominante pour la modernisation des entreprises, la réingénierie des processus d'affaires rejoint la vague de courants récents qui contribuent à remplacer la productivité de type tayloriste (par la division et la parcellisation du travail) par une productivité fondée sur une coordination autre que celle reposant sur les règles et la surveillance (Lévesque et Mager, 1997).

Quant à la littérature consultée ayant une approche hiérarchique, rationnelle et planifiée du changement, elle suit la tendance générale en sciences de la gestion, c'est-à-dire qu'une grande place est accordée au

gestionnaire qui instrumente les individus dans un souci d'efficacité. Les auteurs de cette approche de la rationalisation s'attardent plus au changement lui-même, comme une séquence d'activités, qu'à comprendre comment il se produit, avec ses tenants et aboutissants. Ils prennent une position d'observateurs extérieurs en utilisant des méthodes de mesure des variables essentiellement observables, évitant notamment la subjectivité des acteurs. De plus, le changement est décrit comme quelque chose de particulièrement positif. Le tableau qui suit résume les approches, hiérarchiques, rationnelles et planifiées du changement, dont la perspective est la rationalisation.

Tableau I - Approches hiérarchiques, rationnelles et planifiées du changement

Approches	Auteurs
Théorie de la contingence	Burns & Stalker (1961)
Approche behavioriste	March (1981, 1991) Glynn et coll. (1994)
Incrémentalisme logique	Quinn (1992)
Théorie de l'évolution	Baum & Singh (1994) Lovas & Ghoshal (2000)
Théories de la complexité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaos ▪ Système adaptatif complexe 	Thiétart & Forgues (1995) Chen & Van de Ven (1996) Stacey (1995) Brown & Eisenhardt (1997) Anderson (1999)
Réingénierie des processus d'affaires	Davenport (1994, 1995) Cornet (1999) Hammer & Champy (2003)
Démarche cognitive, rationnelle, planifiée	Rajogopalan (1997)
Hiérarchiques, rationnelles et planifiées	Champagne (2003) Demers (2007)

1.2 La subjectivation dans la gestion du changement

L'approche de la subjectivation est beaucoup plus récente dans la littérature en gestion du changement que celle de la rationalisation. Par subjectivation, est entendu ici l'action de l'individu de devenir Sujet, c'est-à-dire le refus de celui-ci de se soumettre à des valeurs transcendantes ou purement rationnelles. Désormais, nous dit Touraine, « c'est lui qui devient le fondement des valeurs puisque le principe central de la moralité devient la liberté ; une créativité qui est sa propre fin et s'oppose à toutes les formes de dépendance¹² ». Dans la littérature, ce rapport à la subjectivation est jugé ou estimé en tant que tel chaque fois que nous sommes confrontés à des éléments de connaissance marqués par la subjectivité et/ou qu'un savoir implique un sujet connaissant et qu'il ne peut avoir de valeur en dehors de lui. On retrouve, nous dit Demers (2007), plusieurs approches en gestion qui expliquent le changement organisationnel en termes d'interactions sociales, que ce soit par le biais de l'étude des luttes de pouvoir, des jeux de langage, des pratiques discursives contextualisées, sociales ou matérielles. Les auteurs de ces approches souhaitent explorer plus en profondeur la subjectivité et l'identité des acteurs ainsi que leur histoire. Leurs travaux ne sont pas à proprement parler des discours de subjectivation, mais bien des recherches sur lesquelles un discours de subjectivation et d'émancipation peut se construire. Ainsi, de voir de l'humain dans la gestion du changement organisationnel, y débusquer des discours, des jeux de pouvoir, de l'improvisation, des chocs de culture, des réseaux de traduction, des interactions n'est pas équivalent à penser la subjectivation du changement, mais c'est certes là, dans le cadre plus restrictif de la théorie des organisations un moyen d'entrevoir cette subjectivation. C'est l'étude du changement vu de l'intérieur de la «boîte noire», c'est-à-dire la description de la manière dont les organisations fonctionnent et plus particulièrement à la manière dont les acteurs décident d'agir au sein d'une organisation.

¹² Touraine, A (1992) *op. cite*, p. 245.

Deux approches récentes, soient l'approche dite radicale et l'approche postmoderniste peuvent être vues comme faisant écho à des notions de subjectivation. La première, l'approche radicale (Hardy & Clegg, 1996; Knights & Whillmott, 2000) considère l'organisation comme un instrument de domination. Pour faire face à celle-ci ou pour l'éviter, des individus sont condamnés à trouver des moyens de résister, voire à constituer eux-mêmes un système politique faisant un contrepoids. Ici, les acteurs recherchent une forme d'émancipation individuelle ou collective. Inspirée des idées de Marx et de Weber, cette approche décrit le processus du changement organisationnel comme la reproduction des relations sociopolitiques qui font partie du contrôle structurel, économique et idéologique des dominants envers les dominés. La deuxième, le postmodernisme (Alvesson & Deetz, 1996; Boje & Winsor, 1993; Townley, 1993) refuse de mettre de l'avant l'idée de progrès sur la base de justifications rationnelles. Elle valorise la régulation des pratiques sociales de l'organisation et la reproduction des interactions sociales découlant des contradictions sociopolitiques. Inspirée largement des travaux de Foucault, la recherche met l'accent sur l'exclusion en donnant une voix à la marginalité au sein de la confrontation des différents discours organisationnels. Ici, le changement organisationnel se résume à comment concilier, avec la gestion, les actes signifiants des individus qui sont progressivement détachés de l'ordre organisationnel voulu ou espéré par une haute direction.

Dans un même ordre d'idée, les approches discursives s'appuient sur la co-construction du texte et de la narration ou plus précisément sur l'interaction entre le discours écrit (abstrait et global) et la conversation (concrète et locale). Deux écoles dérivent de cette approche, explique Demers (2007) : le discours sur le changement organisationnel (où l'organisation est un immense corpus) de Brown & Humphreys (2003), Czarniawska (1997), Ford & Ford (1995), O'Connor (1995), Sillince (2000) et Tenkasi & Boland (1993) et le changement de discours. L'école du changement de discours est elle-même scindée en deux. D'une part,

l'analyse critique du discours et l'approche structurationnelle, où l'organisation est un modèle fluide de micro et de macro activités discursives (Fairclough & Thomas, 2004; Francis & Sinclair, 2003; Heracleous & Barrett, 2001 ; Phillips et coll., 2004) et, d'autre part, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie du texte-conversation (Czarniawska & Sevón, 1996; Doolin, 2003; Robichaud et coll., 2004) où le changement organisationnel est un processus de traduction des intérêts des acteurs hétérogènes (humains et non humains) dans un réseau sans cesse grandissant.

L'approche centrée sur la pratique des acteurs est également une approche dite à tendance subjective. Le modèle général du changement organisationnel y est présenté comme une improvisation, c'est-à-dire comme l'interaction entre la routine (continuité) et l'innovation (le changement). Dans cette optique, la routine est vue comme une force, une occasion de changement. Encore ici, deux écoles de pensées découlent de cette approche. La première, où l'organisation est vue comme une communauté de pratiques sociales, présente le changement organisationnel comme émergeant des actes subjectifs récurrents (reproduction et innovation) (Brown & Duguid, 1991; Felman, 2000; Orlikowski, 1996, 2000; Rouleau, 2005; Whittington & Melin (2003). La seconde, la théorie des activités, soulève plutôt les contradictions à l'intérieur et entre les systèmes sociaux comme conduisant au changement organisationnel et aux nouvelles pratiques imbriquées dans un large contexte sociohistorique (Blackler et coll., 2000; Engeström, 2000; Miettinen & Virkkunen (2005).

Olivier (1991) expose les conduites possibles des acteurs face aux changements dans les organisations. Selon l'auteure, ils varient de la passivité à la résistance active selon des niveaux: acquiescement, compromis, évitement, défi, manipulation. L'acquiescement : l'acteur imite, se complaît, suit les normes invisibles - les normes sont prises pour acquies, obéit aux règles, suit les règles. Le compromis : l'acteur pèse les pour et les contre, il négocie avec les parties organisationnelles.

L'évitement : l'acteur cache sa non-conformité, perd son attachement à l'organisation, change les buts, les activités, etc. Le défi : l'acteur ignore les règles et les normes explicites, conteste les règles et les exigences, combat les sources de pressions organisationnelles. La manipulation : l'acteur détermine les valeurs et les critères, domine les constituantes organisées et les processus organisationnels. Globalement, dans ces différents cas de figure, la légitimité relègue dans l'ombre l'appel à l'efficacité des managers, la conduite sociopolitique est la réponse à une gestion de l'arbitraire, enfin les processus identitaires s'activent toujours plus fortement chaque fois que les dirigeants souhaitent changer eux-mêmes des règles du jeu organisationnel, pourtant toujours co-construites avec toutes les parties prenantes.

De leur côté, les auteurs Chin et Benne (1990) développent une typologie des stratégies générales pour la production de changements à partir des réactions des individus. La première catégorie comprend des stratégies empirico-rationnelles. Elle est basée sur des individus qui pensent « rationnellement », a peu d'impact sur les attitudes et repose sur une gestion linéaire de l'entreprise. Puis, la deuxième porte sur des stratégies normatives-rééducatives. Elle s'adresse à l'intelligence plutôt qu'à la raison. Ces stratégies considèrent la personne comme un « être social » nanti de normes culturelles bien ancrées. Elles conviennent davantage aux petits groupes et agissent avec efficacité sur le terrain des émotions. Finalement, la catégorie des stratégies coercitives et du pouvoir, fondées donc sur la loi du dominant, s'appuient sur le pouvoir formel (règlements, lois, structure) ou informel. Elles génèrent des résistances qui nuisent à l'efficacité du changement organisationnel. Enfin, Weick (1969, 1979), fait ressortir l'apport de la subjectivité des acteurs dans l'organisation en réaction au changement organisationnel (adhésion – résistance).

Nous savons que la recherche en sciences sociales a permis d'établir que les organisations sont des cultures en soi ou des sous-ensembles culturels liés à une culture nationale : système de connaissances, croyances et valeurs dans lesquelles les actions et les artefacts sont

imprégnés de qualités distinctives (Dent, 1991) d'une organisation à une autre. Or, peu importe les objectifs de changement, la première stratégie de l'organisation est le maintien de son identité culturelle (Gagliardi, 1992). L'expérience collective du succès, via des valeurs stables et une cohésion, consent à la « continuité de la culture » ce qui peut rendre difficile l'implantation d'un changement qui implique une transformation des dynamiques culturelles en place.

Finalement, Lovas & Ghoshal (2000) proposent un modèle qui met aussi en relief l'important rôle de la haute direction dans la mise en place du changement organisationnel, mais ils insistent sur la prise en compte des enjeux humains et sociaux de celui-ci. Chandler (1992), pour sa part, estime que l'expérience et la personnalité des gestionnaires contribuent à déterminer la direction et la cadence des adaptations et des nouveautés en matière d'organisation. Le tableau qui suit résume les approches du changement adoptant la perspective de la subjectivation.

Tableau II - Approches subjectives du changement

Approches	Auteurs
Réactions des individus	Olivier (1991)
Culture organisationnelle	Gagliardi (1992)
Expérience et personnalité des gestionnaires	Chandler (1992)
Post-modernisme	Boje & Winsor (1993) Alvesson & Deetz (1996)
Radicale	Hardy & Clegg (1996) Knights & Whillmott (2000)
Centrée sur la pratique	Orlikowski (1996) Feldman (2000) Rouleau (2005)
Discursive	Czarniawsk (1997) Brown & Murpheys (2003)

1.3 La dialectique « rationalisation-subjectivation » dans la gestion du changement

Après avoir vu les approches de la rationalisation et de la subjectivation du changement organisationnel, que pouvons-nous dire des travaux qui font émerger la tension entre la Raison et le Sujet ? En effet, certaines recherches lèvent le voile sur le caractère profondément humain et social du changement sans pour autant le penser en termes de subjectivation et d'émancipation. Ces recherches de nature compréhensive plutôt que normative montrent que le changement est fondamentalement un phénomène politique, cognitif et culturel et que les processus concrets de changement peuvent prendre une diversité de formes, formes qui peuvent ou non, s'inscrire dans des logiques sociales à saveur institutionnelle. Fondamentalement, ces regards qui, ensemble, forment ce qu'il convient de qualifier d'approche compréhensive du changement organisationnel, sont, d'une certaine façon, une projection des discours sociologiques sur la réalité des changements organisationnels, projections qui, en offrant un regard compréhensif du changement, s'opposent à une lecture strictement instrumentale et rationalisée du changement.

Au regard de l'approche compréhensive, le changement organisationnel est d'abord vu comme un phénomène politique plutôt que comme une réalité à gérer de façon strictement instrumentale et rationnelle. Ainsi, selon Cyert & March (1963), nous dit Demers (2007), l'organisation n'est pas un instrument entre les mains de gestionnaires omniscients, mais est plutôt une arène politique dans laquelle le changement est un enjeu qui oppose des sous-groupes ayant divers intérêts. Selon Cyert et March, en ayant l'emprise sur les règles et les procédures organisationnelles, c'est généralement un groupe qui forme une coalition dominante au sein de l'organisation qui arrive à imposer les changements et, surtout, à faire en sorte qu'ils servent ses intérêts. Mais cette emprise d'une coalition dominante sur les changements et sa mainmise sur les leviers normatifs

que sont les règles et les procédures n'est qu'une facette du jeu politique organisationnel. Il y aurait aussi une interaction entre des facteurs subjectifs (intérêts individuels et de groupe) et des facteurs d'ordre rationnel (règles et procédures). D'autres auteurs tels que Mintzberg (1983, 1984), Zald & Berger (1978) ainsi que Huff (1988) et Kanter (1983) ont exploré une autre approche politique du changement organisationnel, celle mettant l'accent sur l'initiation du changement par la base plutôt que comme le fait d'une coalition dominante, généralement dominée par l'équipe dirigeante de l'organisation. Cette seconde approche politique permet aussi de mettre au jour le fait que le changement organisationnel ne se réduit pas à la seule logique de la rationalisation par la planification et la mise en œuvre hiérarchique d'objectifs instrumentaux, dans l'organisation. En effet, cette seconde approche lève le voile sur le jeu politique des actions quotidiennes qui, tout au côté des processus complexes de changement, continuent de donner vie aux organisations (Demers, 2007). Une troisième approche à saveur politique est offerte par Selznick (1957) qui prône la nécessaire intégration d'un regard politique au regard managérial classique, peignant l'organisation comme un système politique et symbolique et décrivant le processus de changement organisationnel comme l'institutionnalisation de valeurs, émergeant de compromis et de conflits avec les buts rationnels de rendement, performance, efficacité, etc.

Puis, en regard de cette approche compréhensive du changement organisationnel, le regard cognitif émerge à la fin des années 1970. De plus en plus de chercheurs, nous dit Demers (2007), commencent à concevoir le changement organisationnel comme une modification des cadres mentaux des acteurs pour comprendre les événements auxquels ils font face. Chacun de ces schémas d'interprétation est le résultat d'un processus de socialisation propre à un individu dont l'expertise professionnelle, qui en est partie prenante, s'appuie sur des outils de gestion, outils qui produisent des formes informationnelles rationnellement organisées. Dès lors des chercheurs s'intéressent à ce qui se passe dans ce mode de représentations socio-rationnelles. Cette conception cognitive

du changement avance que les valeurs et les croyances qui guident l'action (Tushman & Romanelli, 1985) ou les schémas d'interprétation (Greenwood & Hinings, 1988) font partie intégrante des plans instrumentaux visant une transformation rationnelle des organisations. Il s'agit donc là de l'ajout d'une part de subjectivité aux actions rationnelles souhaitées ou vécues par les acteurs liés à un changement. Ces recherches à saveur cognitive tendraient donc à montrer qu'à tout changement instrumental issu d'une démarche hiérarchique, rationnelle et planifiée, correspondrait un changement de paradigmes et de structure de connaissances de la part des acteurs dans l'organisation, changement qui témoignerait, en partie, d'un refus de réduire l'activité humaine à sa seule dimension instrumentale.

Enfin, le regard symbolique vient, lui aussi, enrichir l'approche compréhensive du changement organisationnel. Ainsi, Poole et coll. (1989) affirment que certains modes d'influence culturels, comme la coercition et la manipulation qui provoquent des réactions émotives fortes, sont plus efficaces que l'action instrumentale systématique du gestionnaire pour provoquer un changement de paradigme. De plus, ils soutiennent que les paradigmes expliquent nettement mieux le changement organisationnel que la logique instrumentale de l'approche hiérarchique, rationnelle et planifiée. Pour effectuer un changement organisationnel, il faut tenir compte de la réalité symbolique des acteurs que représente la culture organisationnelle puisqu'elle tend à être résistante aux changements, à s'adapter graduellement et continuellement, tel un flux socioculturel. En outre, la question de savoir si un gestionnaire peut agir ou non rationnellement sur la culture demeure irrésolue selon Meyerson & Martin (1987).

Le changement organisationnel planifié nécessiterait donc que les membres de la haute direction fassent des «ajustements» à leurs modèles mentaux et culturels en accord avec les changements de l'environnement. Aussi, les capacités subjectives d'adaptation des gestionnaires seraient plus importantes que leurs expertises et leurs savoirs formels selon les

travaux de Barr, Stimpert & Huff (1992). Ce constat est appuyé par Lynn (1990) qui affirme que la capacité d'interprétation des événements par les gestionnaires serait une clé de succès de la gestion du changement organisationnel. Un projet couché sur papier exposant les nouveaux processus d'affaires n'expliquerait pas tout. Ce changement organisationnel se déclinerait alors en quatre phases : anticipation, confirmation, accumulation, répercussions. La capacité d'anticipation réfère à la réceptivité d'informations morcelées, irrationnelles, intuitives. L'auteure mentionne, à titre d'exemple, la prise en compte des rumeurs. La deuxième phase de confirmation correspond à la standardisation de l'information ainsi recueillie à l'aide d'un cadre de référence conventionnel. Le stade suivant permet de reconstruire l'ancienne information détenue en intégrant la nouvelle. Il s'agit souvent d'un moment marqué par la confusion. Finalement, la dernière phase, celle des répercussions, c'est la période décisive où la nouvelle réalité construite doit être concrétisée, malgré les résistances. Ainsi, nous constatons que le changement serait un processus dynamique par lequel des interprétations individuelles et collectives empreintes de fortes émotions ainsi que des interprétations plus rationnelles et relativement froides interagiraient ensemble pour initier, mobiliser et maintenir un changement radical (Fiol & O'Connor, 2002).

Par ailleurs, dans une tentative de réconciliation entre l'approche instrumentale et l'approche compréhensive, Burgelman (1991), soutient que ni l'approche dite de la sélection naturelle, valorisant des processus par lesquels les conduites sociales se modifient au cours du temps et donnent naissance à des nouvelles conduites sociales, ni la théorie de la planification stratégique rationnelle, ne peuvent à elles seules expliquer l'adaptation organisationnelle. Elles seraient plutôt complémentaires. La sélection efficace semble dépendre des capacités du gestionnaire de s'ajuster aux contextes structurel et stratégique de l'organisation. Aussi, les phénomènes comportementaux devraient faire l'objet de recherches dans le but de mieux les comprendre et lier le transformisme du premier au fixisme du second.

Toujours dans cette tentative de réconciliation entre les deux approches, instrumentale et compréhensive, la théorie néo-institutionnelle offre un regard complémentaire à celui de Burgelman. Selon cette théorie, lorsqu'une organisation domine son domaine d'activités, un paradoxe survient : les acteurs façonnent rationnellement leur organisation de manière très similaire parce qu'ils s'inscrivent dans une démarche de systématisation imposée par les contraintes de l'environnement et parce que leur bagage d'expertise renvoie à des formes de rationalisation alors que, en même temps, chacun des acteurs essaie de différencier l'organisation en fonction de sa vision, de ses valeurs et de ses croyances. DiMaggio & Powell (1983) décrivent ainsi trois processus dits « isomorphiques » allant dans cette voie: coercitif, mimétique et normatif. L'isomorphisme coercitif est défini comme étant conséquent des pressions formelles et informelles exercées sur l'organisation par d'autres organisations notamment par les attentes sociales. Les normes environnementales imposées par les institutions constituent un exemple d'isomorphisme coercitif. Quant à la voie mimétique, elle réfère à la tendance qu'a l'organisation d'adopter des pratiques standardisées en réponse à l'incertitude, comme par exemple les programmes de qualité totale qui tendent à standardiser la production. Finalement, l'isomorphisme normatif est associé à la professionnalisation, que ce soit au niveau de la formation académique et l'émergence des réseaux professionnels, vus comme des entités forçant les organisations à respecter des pratiques légitimées par les professions. Ainsi, ces trois processus isomorphiques sont autant de mécanismes relayant le changement. Alors que la coercition réfère à l'influence politique et au problème de légitimité, le mimétisme qualifie les mêmes réponses standardisées de la gestion face à l'incertitude et, enfin, le caractère normatif réfère à la professionnalisation des différentes expertises des gestionnaires impliqués dans la régulation du changement. Ici, la relation sociale est sous l'emprise de vecteurs rationnels et c'est cette tension qui est sous-jacente au changement.

Dans une autre tentative de réconciliation entre les approches, l'action dans le changement organisationnel réfère au changement lui-même. Le changement est une action ; une action posée comme résultat. L'action changeante réfère souvent à des actes posés par les gestionnaires. En ce domaine, une première différenciation s'impose entre le changement radical et le changement incrémental ou graduel. De même, il y a lieu de différencier un changement proactif d'un changement réactif. Selon Miller & Friesen (1982), une démarche de changement radical serait davantage associée au succès qu'une démarche de changement incrémental. Dans ce dernier cas, l'action progressive doit incorporer la contingence de la réalité sociale. L'action changeante radicale est une tension entre un pôle vitaliste et un pôle triomphant. L'action croissante à l'avènement d'un changement est une tension entre un pôle événementiel et un pôle d'adaptation obligée par les impératifs organisationnels. La proactivité se décline alors dans cette double forme de vitalisme et de phénoménologisme. La réactivité est à voir dans le post-événement du triomphalisme et du mutationnisme. Pour Tushman & Romanelli (1985), les organisations évoluent selon des périodes convergentes (changements progressifs), soit par des actions construites en série continue, mais ponctuées par des réorientations (changements discontinus profonds) soit par des actions sociales ou rationnelles circonstanciées. Les unes comme les autres posent les fondements pour la prochaine période convergente. Aussi, les deux types de changement se côtoieraient dans l'organisation. Cette observation nous conduit à entrevoir le changement comme une action à la fois continue et discontinue. C'est ce que confirment Meyer et coll. (1990), à savoir qu'il y aurait deux façons de changer : en continuité (qu'ils nomment aussi changement de premier niveau) où l'action changeante se déroule sans pour autant modifier la rationalité de l'ordre organisationnel, et l'action discontinue (soit de deuxième niveau) où des propriétés fondamentales sont modifiées et ce, autant pour les rationalités de l'organisation que pour celles de l'industrie ou du marché.

Par ailleurs, il existe un petit courant, issu des sciences physiques, dans lequel le changement s'apparente à un trouble dans un système d'action organisée qui tend vers le maintien de son équilibre. Le changement devient l'événement fortuit à insérer dans un dispositif rationalisé. D'un autre côté, l'approche interactionniste insiste sur les déséquilibres qui n'obligent en rien l'organisation d'éclater de toute part, car c'est souvent grâce à des moyens réfléchis de coercition. Ces derniers courants, de l'équilibre et interactionniste, posent des difficultés épistémologiques parce que l'équilibre ou le déséquilibre sont pensés par référence à un état d'ordre et de désordre. Forsé (2000) propose de s'en remettre à la thermodynamique utilisée dans les sciences physiques à titre de théorie explicative du changement. De cette manière, contrairement à ce que l'on peut spontanément croire, l'état d'équilibre stable correspond au désordre maximum pour un système d'action et, réciproquement, le déséquilibre et l'instabilité correspondent à l'ordre organisé. L'équilibre dans l'organisation peut aussi être créé par des actions routinisées (Stene, 1940 dans Feldman & Pentland, 2003). La théorie des routines organisationnelles démontre, d'ailleurs, que la répétition de schèmes d'actions, celles-ci vues comme interdépendantes et reconnaissables par de multiples participants, génère de l'inertie dans l'évolution des pratiques et cela malgré le fait qu'elle génère aussi une forme d'efficacité (celle requise à des fins d'équilibre). Les routines recèlent toutefois un potentiel de changement puisqu'elles sont produites par un grand nombre de personnes dont les informations, préférences et interprétations varient dans le temps et l'espace et qui interagissent avec plusieurs actions d'un seul individu. C'est pourquoi les routines s'adaptent à une micro-échelle malgré leur stabilité apparente et rationnelle.

Plus près du changement stratégique qu'organisationnel, de leur côté, Hrebiniak & Joyce (1985) ont choisi de représenter l'adaptation organisationnelle à partir de deux paramètres : le choix stratégique et le déterminisme environnemental. Les auteurs expriment le choix stratégique comme la décision volontaire et rationnelle de provoquer un changement dans l'organisation. D'un autre côté, le changement organisationnel peut

être assujetti au déterminisme complexe de l'environnement. Et l'un comme l'autre deviennent des pistes explicatives en compétition pour juger des formes d'adaptation de l'organisation. En d'autres termes, le choix rationnel et le macro-déterminisme social sont des variables indépendantes aux fondements d'une typologie pour interpréter les interactions liées à l'adaptation organisationnelle. Ces deux pôles, volontariste et déterministe, ont donné naissance à une typologie à quatre catégories déterminées par l'interaction entre le choix stratégique organisationnel et le déterminisme de l'environnement. Cette typologie influence à la fois le nombre et les formes des options stratégiques axées sur le changement mettant tantôt l'emphasis décisionnelle sur les moyens ou sur les finalités, sur le comportement politique, ou les sources conflictuelles. De plus, elle décrit sous quels facteurs environnementaux pourront être influencées les activités de l'organisation.

Chin & Benne (1990) présentent le changement organisationnel comme une organisation rationnelle proprement dite. Il qualifie un tel projet de changement de projet de transformation planifié dans lesquels les tentatives de provoquer un changement sont conscientes, délibérées, intentionnelles. Cette conception rejoint celle de Collerette & Delisle (1982) qui ont décrit le changement planifié comme un effort délibéré de changer une situation dite insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions coordonnées dont le choix et l'orchestration résultent d'une analyse systématique de la situation en cause. Ces mêmes auteurs offrent une définition complémentaire concernant le changement organisationnel, c'est-à-dire qu'il s'agit de toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable.

Le tableau suivant rassemble ces différentes approches compréhensives du changement dont les savoirs reposent autant sur des éléments de la perspective de la rationalisation que des éléments de la perspective de la subjectivation.

Tableau III - Approches compréhensives du changement

Approches	Auteurs
Arène ou système politique	Selznick (1957) Cyert & March (1963) Zald & Berger (1978) Mintzberg (1983, 1984) Huff (1988) Kanter (1983)
Changement radical / incrémental	Miller & Freisen (1982)
Isomorphisme	DiMaggio & Powell (1983)
Adaptation et influence du gestionnaire	Tushman & Romanelli (1985) Meyerson & Martin (1987) Greenwood & Hinnings (1988) Lynn (1990) Barr, Stimpert & Huff (1992) Fiol & O'Connor (2002)

En effet, comme nous avons pu le constater, l'approche compréhensive n'est ni purement rationnelle, c'est-à-dire faisant strictement état de moyens contrôlés pour arriver à des résultats maximaux prévisibles, ni purement subjective, c'est-à-dire, uniquement centrée sur les dispositions mentales des individus et leurs désirs d'émancipation. Il s'agit plutôt d'une approche qui lève le voile sur le caractère très social du changement organisationnel et qui, par-là, soit rejette l'approche instrumentale (la perspective de la rationalisation), soit tente de s'y réconcilier en l'enrichissant de regards politiques, cognitifs et symboliques (la perspective de la subjectivation).

Dans cette approche, compréhensive, du changement organisationnel se côtoient à la fois des dimensions subjectives (telles que la prise en compte des valeurs, des croyances et des traditions), et des facteurs rationnels (tels que la logique, la raison et le calcul du gestionnaire).

En conclusion de cette première partie du recensement des écrits, nous retiendrons que la littérature fait une large place à une gestion rationnelle du changement par les gestionnaires, évitant souvent de prendre en considération la subjectivité des autres acteurs dans l'organisation. Nous retiendrons aussi que les approches marquées par des éléments de subjectivité sont plus récentes et que plusieurs courants s'y rattachant sont encore marginaux.

Par ailleurs, nous notons que la frontière n'est pas toujours claire entre le changement organisationnel et le changement stratégique et que la littérature porte parfois davantage sur le changement lui-même que sur sa gestion. Aussi, une part des écrits recensés le considère comme un phénomène naturel, auto organisé, fait de hasard ou improvisé, alors que plusieurs autres réfèrent à un processus, à une série d'activités devant être orchestrées.

Plus encore, qu'en est-il du temps et du pouvoir dans le changement organisationnel? Dans la partie qui suit, notre analyse portera sur ces deux vecteurs incontournables du changement. Nous verrons de quelle manière la littérature sur le changement traite de ces fondements au cœur du changement organisationnel.

2. LES MANIFESTATIONS DU TEMPS ET DU POUVOIR

Comme l'écrivait Pucelle (1955), le temps est la matrice du monde et c'est sous l'aspect du « changement » qu'il apparaît d'abord. Ainsi, le temps s'appréhende dans le changement. Mais suffit-il d'examiner un changement pour connaître la nature d'une temporalité ? Méthodologiquement et épistémologiquement parlant, ce n'est pas si simple. Dans le monde des phénomènes, tout change perpétuellement ; dans le monde des vivants, les êtres naissent et meurent, dans le monde social, les empires, les civilisations et les guerres se succèdent ; et dans le monde psychologique, le « je » se livre au présent, le « je » se tourne vers son passé ou se tend vers l'avenir ; en un instant, le « je » est et le moment d'après, le « je » est autre. Mais encore ? Comme se représente-t-on le temps dans notre littérature ? Comment en délimiter le concept ? Et puis, comment transformer le temps en notions opératoires et interprétables dans le cadre des sciences de la gestion ?

Et le pouvoir ? Pourquoi serait-ce un élément important à considérer en gestion du changement ? Le changement organisationnel est objet de convoitise et entraîne des jeux politiques de sa maîtrise. Ainsi, le changement amplifie et exacerbe la multiplicité des rapports de force constituant l'organisation. En fait, le pouvoir est toujours convié au débat sur le changement. Soit, il est neutre, objectivé, fruit d'une raison universelle et dont la mobilisation est forcément au service « du bonheur du plus grand nombre », soit il est un enjeu que met précisément au jour le changement qui agit alors comme amplificateur des intérêts des acteurs. Donc, pas moyen d'y échapper, changer peut être la réponse à une directive, une autorité, un rapport de forces ou une réponse obligée aux influences des parties prenantes d'une organisation. En ce cas, changer, c'est appeler une action politique ou être accompagné par une ou des formes de pouvoir. Inversement, changer peut aussi résulter d'une volonté qui, par l'action, mobilise cette réalité virtuelle qu'est le pouvoir de façon à faire une différence concrète. Changer c'est donc dynamiser le

pouvoir, c'est le remettre en action, c'est le redistribuer. Sans action politique, il n'y a pas de changement effectif. Que ce soit le pouvoir de la raison (rationalisation) ou le pouvoir d'acteurs en quête d'émancipation (la subjectivation), le changement est par nature un objet politique. En fait, il ne peut en être autrement puisque le pouvoir est au principe de l'action. Il est cette virtualité que l'action appelle et donne à voir par sa matérialité. Sans pouvoir, il n'y a pas d'action et, puisque le changement n'est possible que par l'action, il s'ensuit que changer est, comme le sont toutes les actions, un acte politique.

Cette introduction au temps et au pouvoir, rappelons-le, tient autant de notre expérience que des enseignements acquis. Aussi, précisons d'emblée que notre corpus théorique sur le changement organisationnel concernant plus particulièrement le temps et le pouvoir, s'est vu enrichi par l'apport d'autres auteurs, extérieurs à la gestion. Dans ce qui suit, certains auteurs proviennent donc de la littérature élargie sur le changement.

2.1 Le temps dans la littérature sur le changement

Tout d'abord, un constat général : la littérature sur le changement fait peu état d'une relation explicite entre le temps et la gestion. Au mieux, on y réfère de manière indirecte. En fait, on entrevoit des expressions proches du temps présent et du temps futur. Mais, là encore, il faut se faire herméneute pour en saisir correctement le sens précis. En ce qui concerne le temps présent, indirectement donc, cette notion temporelle se déduit des écrits recensés, à partir des notions comme le « maintien de l'équilibre » d'une situation ou « l'inertie » actuelle des composantes organisationnelles. Quant au temps futur, les écrits renvoient indirectement à des notions comme « évolution », « continuité / discontinuité », « incrémentalisme ». Finalement, certains termes traitent à la fois du temps présent, passé et futur comme, par exemple, le « cycle de

vie » organisationnel ou, encore en référant à des « phases ». Voyons cela de plus près.

Un premier cas de figure du présent, « l'équilibre », est proposé par Forsé (2000) qui s'inspire de Pareto pour décrire une théorie du changement social en définissant un système en équilibre comme un état tel que si une petite modification (différente de celle qui apparaîtrait normalement) est imposée au système, une réaction se produit pour le ramener aux conditions qui auraient existé si cette altération n'avait pas été instaurée. Les lois symétriques auxquelles renvoie le concept de Pareto que mobilise Forsé reposent sur l'idée d'un « isochronisme des petites oscillations », telle l'image d'un pendule, et dont le principe isochrone, qui présuppose une durée constante par l'équilibre constant, applique une égalité de durée présente : « Dans un moment circulaire, un objet revient donc à son point de départ [d'équilibre] après avoir parcouru un cercle et dès lors, on peut le tenir pour périodique... comme un pendule »¹³. En reprenant ces termes, Forsé souligne que le changement se mesure d'abord par l'évaluation d'un état de référence qui se nomme l'équilibre. Si la mesure a posteriori diffère, c'est qu'il s'est produit un changement. Un deuxième concept référant au temps présent dans la littérature est celui de « l'inertie » (Hannan et Freeman, 1984). Là encore, « le principe d'inertie dit qu'un mouvement se perpétue de manière linéaire et uniforme si rien ne vient le contrarier¹⁴ ». L'inertie est donc la marche forcée en avant, du temps qui « ne peut revenir sur ses pas ni en atteignant un extremum [maximum ou minimum de la valeur temporelle] »¹⁵. Cette notion est présentée tantôt comme un constat découlant d'une recherche, tantôt comme la justification de la décision de changer un ordre organisationnel.

Dans un autre ordre d'idée, quelques auteurs réfèrent à la théorie de l'évolution de Darwin pour appuyer leur conception du changement. Comme le Darwinisme est souvent perçu comme un déterminisme

¹³ Bachelet, B (1996) *Sur quelques figures du temps*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, p. 175

¹⁴ Bachelet, B. (1996) *op. cite*, p. 175

¹⁵ Bachelet, B. (1996) *op. cite*, p. 175

historique, il renvoie à des termes rationnels propres à des pratiques de gestion dans leur évolution. À titre illustratif, on appellera le darwinisme pour expliquer la longue durée des fonctions stables et la genèse lente pour de nouveaux arrangements structurels. Cela implique bien des considérations, et d'abord que l'organisation est un milieu neutre qu'une durée traverse de manière homogène, enfin que la majorité des organisations ont des arrangements structurels qui vont développer la consistance et la cohérence jusqu'au développement d'un mouvement sur eux-mêmes qui moduleront de manière à peine perceptibles ces arrangements (Miller & Friesen, 1982 ; Greenwood & Hinings, 1988 ; Feldman & Portland, 2003). Le concept d'«évolution» désigne donc une suite de transformations dans un mouvement temporel graduel. Même si ce concept est souvent employé indistinctement de celui de changement, dans la littérature sur le changement il est utilisé, le plus souvent, dans un sens restrictif qui s'applique aux changements cumulatifs dans les formes structurelles des entités organisationnelles à travers les communautés, les industries ou la société dans un sens large (Van de Ven & Poole, 1995 ; Tushman & Romanelli, 1985). Certaines théories évolutionnistes tentent aussi de réconcilier les approches graduelles (ou incrémentales) et plus radicales du changement avec les notions de «convergence» et de «réorientation» (Tushman & Romanelli, 1985). Aussi, selon l'approche évolutionniste du changement, les organisations évoluent continuellement et s'adaptent en continu. La gestion du changement est alors définie comme une suite logique de cette adaptation.

Van de Ven & Poole (1995) établissent, pour leur part, une typologie des approches évolutionnistes du changement : le cycle de vie, l'évolution, la dialectique et la téléologie. L'approche du cycle de vie correspond à la métaphore des actions d'un organisme vivant. À partir d'une programmation immanente, le changement se produit selon différents stades prévisibles et les actions s'adaptent selon la nature de la programmation qui leur est inhérente. L'approche du processus de l'évolution, quant à elle, réfère à la loi de la sélection naturelle. Le moteur du changement est une variation de stimuli ; le système choisit et intègre

l'action changeante. En ce qui concerne la dialectique, cette approche pluraliste explique le changement par la confrontation de la thèse / antithèse, qui génère une forme de synthèse d'un nouvel ordre organisationnel. Elle est donc générée par le jeu des actions discursives. Finalement, la quatrième et dernière approche, celle de la téléologie, considère que le changement opère à partir de la vision d'un groupe ainsi que d'objectifs qui, s'ils ne sont pas réalisés, créent une insatisfaction qui devient, du coup, le moteur de l'action créatrice de faire autrement la gestion. Toutefois, spécifie March (1991), cette approche évolutive dans l'explication du changement ne peut être contrôlée arbitrairement : une organisation fait rarement ce qu'on lui dit de faire. Face à ce mouvement successif, mais tendu vers demain, l'agent du changement voit son action limitée dans le temps futur des événements.

On retrouve un autre cas de figure relatif au futur dans le qualificatif « incrémental ». En effet, plusieurs auteurs font référence au changement incrémental, en opposition au changement « radical ». Le changement incrémental est un changement qui s'opère dans le temps de manière graduelle, alors que le changement radical en est un qui rompt avec le passé (Miller & Friesen, 1982). Selon les auteurs, pour un agent du changement, cela signifie qu'il serait préférable d'initier un projet qui rejette radicalement les formes du passé organisationnel que de tenter de réformer l'organisation de manière progressive afin d'augmenter ses chances de succès.

Toujours dans l'optique du temps en devenir, mais dans la perspective d'un changement davantage stratégique qu'organisationnel, il est à noter que la stratégie, son plan, sa formulation et sa déclinaison s'inscrivent dans les projets en devenir. Plusieurs auteurs se sont, d'ailleurs, penchés sur les liens entre la stratégie et le changement, lien qui implique la prise en compte du temps. À titre d'exemple, Mezias & Glynn (1993), présentent la stratégie de changement en trois stades : institution, révolution et évolution. Aux deux premiers stades, les acteurs dans l'organisation font des efforts intentionnels pour encourager l'innovation

mais demeurent soit dans les limites institutionnelles ou, alors, tentent de s'en éloigner. Pour sa part, le troisième stade implique moins d'efforts conscients pour gérer ce qui est vu comme les aléas d'un processus d'évolution au hasard, selon les circonstances de la vie.

Finalement, quelques auteurs traitent du changement en termes de «continuité/discontinuité» (Meyer, Brooks & Goes, 1990 ; Soukas & Chia, 2002). Là encore, le rapport au temps est signifié de manière indirecte. Selon ces auteurs, les changements discontinus créent des opportunités temporellement situées pour les entrepreneurs en redéfinissant des niches viables et en créant une ouverture pour de nouvelles stratégies et de nouvelles formes structurelles (Tsoukas & Chia, 2002).

D'autres voient la gestion du changement comme un cycle de vie (Kimberly & Miles, 1980; Cameron & Whetten, 1993) où le terme «cycle de vie organisationnelle» réfère à un changement prédictible dans les organisations, d'un état à un autre. L'emphase est mise sur un changement évolutif dans le sens d'un développement organisationnel suivant *a priori* une séquence de transitions plutôt qu'une métamorphose accomplie au hasard.

Par ailleurs, la majorité des auteurs s'accorde pour dire qu'il est difficile de bien cerner la dynamique temporelle sous-jacente à un changement. Selon Van de Ven & Poole (1995), par exemple, les processus ou les séquences que comportent les changements sont très difficiles à gérer au niveau des impacts sur les individus comme les transitions de carrière et la formation ainsi qu'à celui des impacts organisationnels en matière de croissance, rationalisation et innovation.

Bref, il n'y a pas de variables explicitement identifiées comme « futur » ou « demain », donc « avenir », etc. dans la littérature sur la gestion du changement. C'est à croire que l'idée même du changement recouvre d'emblée toute référence à l'un ou à l'autre des ordres temporels. En fait, l'objet temporel n'a pas l'habitude d'être directement et clairement saisi

dans les sciences sociales et cela vaut aussi pour l'approche compréhensive de nature sociologique dont les écrits en gestion se veulent neutres et objectifs. C'est l'approche instrumentale, celle qui s'inscrit dans la perspective et le mouvement de rationalisation des organisations, qui s'autorise à penser le futur et se donne les moyens de le réaliser. Mais pour penser un futur désirable, porteur d'un progrès à réaliser, ne faut-il pas mobiliser le regard normatif de la rationalisation et celui de la subjectivation qui, tous deux, invitent à l'action plutôt qu'à la seule compréhension qu'offrent les recherches compréhensives d'inspiration sociologique ?

Dans le tableau qui suit, nous avons donc rassemblé les approches « temporelles » du changement référant plus ou moins directement au temps dans la gestion du changement.

Tableau IV - Approches « temporelles » de la gestion du changement

Approches	Auteurs
Équilibre	Forsé (2000)
Inertie	Greenwood & Hinnings (1988)
Routines	Feldman & Pentland (2003)
Évolution, révolution	Mézias & Glynn (1993)
Continuité, discontinuité, ruptures	Tushman & Romanelli (1985) Meyer, Brooks & Goes (1990) Soukas & Chia (2002)
Changement radical / incrémental	Miller & Friesen (1982)
Cycle de vie	Lodahl & Mitchell (1980) Cameroun & Whetten (1993) Van de Ven & Poole (1995)
Phases	Collerette & Delisle (1982) Gioa & Chittipidi (1991) Collerette & Schneider (1996) Delisle & Perron (1997)

Ce tableau tient à la mobilisation d'écrits débordant le champ de la gestion du changement organisationnel, car s'il fallait s'en tenir à la littérature portant sur celle-ci, encore trop peu théorisée quant à sa dimension temporelle, la gestion du changement constituerait, pour l'essentiel, une nouveauté rendue nécessaire par les effets de la mondialisation sur les organisations occidentales : pressions accrues de la concurrence, devoirs de productivité et rationalisation obligée. Or, ce qu'il y a de récent, c'est l'appellation « gestion du changement » et non l'acte de gérer le changement. En effet, on peut remonter à la Révolution industrielle pour constater que déjà l'être humain mettait en place des processus de gestion visant à améliorer les premières grandes unités de production. Que visaient ces améliorations ? Tout simplement à rendre plus efficaces des façons de faire et, sans aucun doute, à « gagner du temps ». En fait, si de tous temps les humains ont transformé leur environnement, avec l'avènement de la modernité au siècle des Lumières, cela est devenu un véritable projet de société. Or, qu'est-ce que le changement, sinon le mouvement continu du temps, sorte de transition incessante entre le passé et l'avenir ? Le changement serait donc cet instant où tout peut basculer. Instant où les objets, les choses, les événements savent devenir différents, propulsés dans le temps et donc, dans l'espace. Le changement s'apparente ainsi aux liens entre deux conditions, à la transition d'un état à un autre. Le changement incarne l'action, une action d'être, mobile, animée. Par ailleurs, le changement suit une trajectoire dont l'impulsion est générée par le vivant. En effet, que ce soit de nature physique ou chimique, qu'il s'agisse d'interactions ou de constructions humaines, le changement ne connaît pas le repos ou la fixité puisqu'il est mouvement. C'est du moins à cet effort de conceptualisation du temps, que la revue de littérature nous a conduite. *Mais qu'en est-il du pouvoir ?*

2.2 Le pouvoir dans la littérature sur le changement

Comme en témoigne la littérature sur le changement en général, les concepts ou les mots clés les plus fréquemment liés au pouvoir sont ceux

de dirigeant, de gestionnaire, de direction, de contrôle et de contrainte. Mais on retrouve également les mots ou expressions : profit, volonté, arène politique, négociations, groupe de pression et résistance. Mais pourquoi ces théories s'inscrivent-elles dans une logique de pouvoir ? En fait, que ce soit le pouvoir de la raison (rationalisation) ou le pouvoir d'acteurs en quête d'émancipation (subjectivation), le changement demeure fondamentalement un objet de pouvoir. Dans cette logique, la liberté des acteurs est confronté au système, au construit organisé, diraient Crozier & Freidberg (1977). De même, le pouvoir des personnes s'oppose au pouvoir des techniques. Ainsi, d'un côté, se situent l'acteur, des éléments de la subjectivation et le pouvoir des personnes et, de l'autre, se retrouve plutôt le système, des éléments de la rationalisation et le pouvoir des techniques. C'est par le biais de ce découpage dynamique que nous avons visité la littérature en gestion du changement relative au pouvoir.

La recension des écrits fait d'abord ressortir l'acteur et le pouvoir des personnes comme des modalités probables de subjectivation. Pfeffer (1978 dans Hatch, 2000) voit la structure organisationnelle comme une représentation de ceux qui gèrent les ressources capitales et décide des activités importantes de l'organisation. Il soutient qu'à la faveur des agencements structurels, la communication est imposée, les exigences de communication à la hiérarchie rendues visibles et les réseaux d'information construits. C'est au travers de cette structuration de la communication, de la relation et de l'information que les gestionnaires se voient investis des formes de l'autorité légitime afin de fixer des objectifs, de prendre des décisions et d'orienter des activités, notamment dans le cadre de projets de gestion du changement. L'autorité est donc issue d'une position structurelle de l'individu dans la hiérarchie. L'auteur estime qu'une des principales différences entre l'autorité et les autres formes de pouvoir réside dans le fait que l'exercice de l'autorité est orienté vers les échelons inférieurs des organisations, alors que l'exercice des autres formes de pouvoir peut être multidirectionnel. En découlerait, dans le cadre de la gestion du changement, une prescription à l'effet que le projet

se doit d'être porté par une personne ou le plus souvent un groupe de personnes dans une position structurelle favorable dans la hiérarchie. Puisque investis d'autorité, ces personnes ont davantage de chances de succès dans le processus de changement que s'ils sont dans une position structurelle défavorable.

Bien que le cas de figure décrit par Pfeffer puisse déboucher sur des changements qui vont de soi ou qui ne suscitent aucune réaction de la part des acteurs, il n'est pas rare que le changement organisationnel donne plutôt lieu à des phénomènes de résistance au changement, rendant ainsi très visible la relation de pouvoir qui, autrement, se confond avec l'exercice quotidien du travail. Ainsi, selon Collerette & Delisle (1982), il y aurait trois catégories de résistances : les résistances liées à la personnalité, les résistances liées au système social et les résistances liées au mode d'implantation du changement. Les résistances liées à la personnalité concernent avant tout les habitudes développées à travers le temps par les acteurs, ceux-ci éprouvant la peur de l'inconnu en sortant des sentiers battus et préférant la stabilité. Quant aux résistances liées au système social, elles réfèrent à la conformité aux normes, à la cohérence du système, au caractère sacralisé de choses ainsi qu'au rejet de ce qui est étranger. Finalement, en ce qui a trait aux résistances liées au mode d'introduction, voire de gestion des changements, elle fait référence aux changements qui ne respecteraient pas les individus et leurs compétences ou, encore, aux projets de changement dont le temps accordé ainsi que les moyens fournis pour y faire face seraient inadéquats. Dans tous ces cas, le phénomène de résistance au changement, rend visible la relation de pouvoir qui apparaît au principe même de la gestion du changement. La résistance au changement peut être manifestée pour différentes raisons. Elle peut être une défense d'intérêts particuliers, une tentative de préserver son identité, une manière de maîtriser les sources d'incertitude, ou une façon de faire valoir ses droits. Résister, peut aussi être une façon de ne pas céder au choc, à la brisure. Dans tous les cas, c'est, en quelque sorte, opposer une force politique à celle qui tente de réaliser un changement. La résistance est ainsi une manière de s'opposer aux

dessins d'un autre, à ses volontés. C'est tenir fermement une position alors que l'autre tient précisément à la modifier, à la changer.

Malo (2003), s'inspirant de l'approche configurationnelle de l'organisation développée par Mintzberg, décline diverses configurations de la gouvernance ou gouverne et diverses configurations de la gestion, à partir du cas du tiers secteur, traduisant les choix des acteurs. Elle redéfinit la configuration politique de Mintzberg, vouée à l'échec, comme une configuration démocratique soit de la gouvernance, soit de la gestion, car dit-elle, une organisation peut avoir une gouvernance démocratique sans que sa gestion le soit, d'où la nécessité de distinguer enchaîne-t-elle, le pouvoir « sur » l'entreprise (la configuration de la gouvernance ou de la gouverne) et le pouvoir « dans » l'entreprise (la configuration de la gestion). La configuration démocratique, qu'elle soit participative ou simplement représentative implique la construction de l'intérêt commun, en accordant une place aux délibérations et au débat. L'auteure souligne aussi que les organisations regroupées dans une fédération sont, soit dans une configuration intégratrice, coordonnée par des objectifs de performance standardisés, soit dans une configuration missionnaire, coordonnée par le même projet mobilisateur, un projet de transformation sociale, soit dans une configuration démocratique. Dans cette dernière, au lieu de concentrer les pouvoirs au niveau fédératif qui chapeaute les organisations locales, il faut multiplier les relations et les pourparlers entre l'organisme fédératif et les organisations locales. Ce niveau de participation à la vie démocratique et aux décisions nécessite alors des gestionnaires démocrates.

.

La recension des écrits fait aussi ressortir des liens entre le système, le pouvoir technique et la rationalisation. Comme le rappellent Demers et Simard (1993), il existe trois grandes visions politiques de l'organisation selon Morgan (1989). D'abord, il y a la vision politique «unitaire» qui insiste sur le partage des buts communs par les membres de l'organisation et sur l'unité fonctionnelle qui caractérise la poursuite de ces buts. Du coup, cette vision considère le conflit comme un phénomène rare

et passager, une dysfonction que les gestionnaires peuvent supprimer grâce à leur autorité formelle et aux mécanismes structurels de contrôle dont ils usent pour guider l'organisation vers la satisfaction des intérêts dits communs. Cette première vision politique de la réalité organisationnelle voit la subordination des intérêts collectifs à la poursuite des intérêts personnels, de même que les conflits pouvant résulter, comme des facteurs endogènes de changement.

La seconde vision politique, la vision «pluraliste», remet pour sa part en question la notion d'unité fonctionnelle véhiculée par la vision politique unitaire en insistant sur la diversité des intérêts individuels et collectifs et sur le caractère passager de l'intérêt commun pour les buts organisationnels. Elle décrit le conflit comme une caractéristique inhérente de la vie organisationnelle tout en insistant sur ses vertus fonctionnelles. En cas de conflit, la défense des intérêts personnels ou collectifs incitent les partis impliqués à mobiliser les différentes sources de pouvoir qu'ils détiennent afin de remédier à la situation. Cette seconde vision politique voit dans la multiplicité des intérêts, des conflits, des relations de pouvoir et dans les sources de pouvoir autant de facteurs endogènes pouvant changer l'organisation. En contrepartie, les objectifs, les structures et les processus formels constituent autant de facteurs qui contribuent à l'institutionnalisation et à l'intégration de ces conflits d'intérêts et luttes politiques au bon fonctionnement de l'organisation.

Finalement, selon Demers & Simard (1993), la vision politique «radicale» insiste sur la nature antagoniste des intérêts de « classes » qui font de l'organisation un champ de bataille où chaque partie lutte pour arriver à ses fins. Cette dernière vision considère que le conflit est inévitable et qu'à la longue, il peut être la source de changement profond dans la structure organisationnelle et sociale. Quant au pouvoir, cette vision le présente comme un élément central de la vie organisationnelle, bien que sa répartition soit inégale et reflète les relations de pouvoir et les processus généraux de contrôle prévalant de manière générale dans la société. Cette troisième vision politique identifie les intérêts contradictoires et

irréconciliables des différentes factions organisationnelles comme le principal facteur endogène de changement. Ultimement, la vision politique radicale voit dans ces tensions entre éléments organisationnels et sociaux contradictoires la source inévitable d'un changement de deuxième ordre qui, à long terme, prendra la forme d'une modification en profondeur de la structure organisationnelle, de son système de gouvernement et des principes de légitimation sous-jacents à l'exercice de son activité politique.

En somme, les trois catégories présentées constituent des visions rationnelles du pouvoir ; la première constituant une redistribution schématique des formes d'autorité, la deuxième représentant le pouvoir à travers un design rationnellement structuré et la troisième opposant systématiquement les forces organisées.

De son côté, Pagès (1977), ajoute d'autres dimensions au pouvoir, outre les dimensions économiques et politiques. En effet, il décrit l'omniprésence des phénomènes de pouvoir qui se manifestent dans les organisations sur une série de quatre composantes, liées les unes aux autres. Cette conception conduit à abandonner les représentations du pouvoir comme assignables uniquement à des personnes ou des groupes de personnes. Elle envisage plutôt le pouvoir comme un système organisé rationnellement selon un quadruple registre de coordonnées : économique, politique, idéologique et psychologique.

Selon Pagès, la caractéristique de l'entreprise hypermoderne et de la société néo-capitaliste est l'extension spectaculaire du pouvoir de la sphère économique aux sphères politique, idéologique et psychologique. Au niveau politique, c'est la mise en œuvre systématique de techniques de gouvernement à distance : gouvernement par les règles remplaçant le commandement personnel, autonomie contrôlée, dialectique « centralisation-décentralisation » (la décentralisation croissante s'opérant dans le cadre d'une centralisation accrue au niveau des règles et des stratégies). Au niveau idéologique, c'est le développement d'une idéologie d'entreprise à usage externe et interne, ainsi que de pratiques

idéologiques qui la renforcent, notamment dans le domaine des politiques de gestion des ressources humaines et de changement. Au niveau psychologique, c'est l'orchestration d'un certain nombre de moyens favorisant l'identification à l'organisation, l'intériorisation de ses objectifs et de ses valeurs. L'organisation exerce une emprise psychologique sur l'individu en agissant sur l'inconscient individuel et en restructurant les systèmes de défense de l'individu. L'organisation agit à la fois comme machine à angoisse (par sa puissance objective, par la dépendance où l'individu se trouve placé vis-à-vis d'elle, par son système de contrôle omniprésent) et comme machine à plaisir : elle offre à l'individu des types de plaisir, principalement sadomasochistes (conquête des marchés, dépassement des autres dans le jeu de la carrière, victoire sur soi-même à la poursuite d'un idéal inaccessible), conformes à sa logique et qui le protègent contre l'angoisse qu'elle entretient par ailleurs. Il s'agit d'un véritable système socio mental où les politiques de l'organisation et les structures inconscientes de la personne humaine sont étroitement imbriquées. Il comporte un double résultat : d'une part, l'organisation produit l'individu (qui devient le produit principal de l'organisation, avant même le produit du marché), et l'individu reproduit l'organisation, en y adhérant en profondeur, de façon plus parfaite que dans l'organisation classique. D'autre part, les contradictions économiques et politiques de l'organisation se trouvent presque entièrement transférées au niveau de l'individu, qui vit son rapport à l'organisation de façon contradictoire, à la fois comme source de satisfactions et comme prison, obstacle à son épanouissement.

Toujours selon Pagès, le système de pouvoir de l'organisation est donc un système dialectique raisonné de médiation des contradictions. L'organisation, par son système de pouvoir, anticipe et médiatise les contradictions qu'engendrent les transformations du mode de production. En particulier, le rôle accru du travail intellectuel dans la production exige de nouvelles formes de coopération entre les travailleurs. Il exige en même temps de nouvelles formes de contrôle qui subordonnent les travailleurs, coopérant dans le processus de production transformé, aux

objectifs de profit, de conquête mondiale et d'expansion. Les structures de pouvoir nouvelles répondent à ce double objectif et à cette contradiction. En intégrant davantage les travailleurs à l'organisation aux niveaux politique, idéologique et psychologique, les structures de pouvoir empêchent la formation de collectivités qui s'opposent à elles et remettent en question la logique capitaliste industrielle et les pratiques patronales/syndicales dans lesquelles elles s'enracinent. En résumé, le pouvoir organisationnel se voit étendu non seulement aux systèmes économique et politique, mais également aux sphères idéologique et psychologique.

Le pouvoir technique est également associé au système et à des éléments de rationalisation. Selon Mintzberg (1986), un des fondements du pouvoir dans l'organisation repose sur le contrôle des ressources, d'un savoir-faire technique ou d'un ensemble de connaissances cruciales pour elle. En effet, afin de servir comme fondement de pouvoir, une ressource, un savoir-faire ou des connaissances doivent avant tout être essentiels au fonctionnement de l'organisation. Deuxièmement, ce pouvoir doit être concentré, limité ou encore être situé entre les mains d'une personne ou d'un petit groupe de personnes qui coopèrent ensemble. Et troisièmement, rien ne peut se substituer à lui, puisqu'il est irremplaçable. Selon Mintzberg, ces trois caractéristiques créent une dépendance puisque l'organisation a besoin de quelque chose et elle ne peut l'obtenir qu'en s'adressant au petit nombre de personnes qui en disposent. Ainsi, lors de la mise en place de projets de changement organisationnel, on assiste à un déplacement et à la concentration de ressources matérielles et humaines qui inscrivent le changement dans une logique de pouvoir. D'abord entre les mains de quelques personnes seulement, le déploiement des projets de changement fait en sorte qu'il s'étende, par la suite, à un nombre plus important d'individus. Mobilisant des ressources à la fois humaines et matérielles, ces projets, qui sont sous la responsabilité de groupes d'individus, sont susceptibles d'être prisés ou dénigrés par les autres groupes selon leurs croyances par rapport au projet lui-même.

De manière générale, le pouvoir pénètre et informe toute collectivité humaine pourvu qu'elle s'organise. Comme l'explique Kleiner (2003), par le biais d'interactions humaines, le pouvoir constitue, sous diverses formes, un des moteurs de l'action sociale. Qu'il revête une forme économique ou politique, le pouvoir suppose une domination parfois par le biais de la contrainte, mais plus souvent en recourant à la persuasion. Par ailleurs, dans le domaine de la gestion du changement, peu importe les motifs du changement, celui-ci est généralement présenté dans les écrits théoriques invariablement de manière positive et salubre. Or, selon Hardy (1995) une des premières prémisses du pouvoir devrait être qu'il n'est ni bon, ni mauvais. Il peut être utilisé pour faire avancer des intérêts personnels ou pour mettre en place des changements qui seront bénéfiques à de nombreuses personnes. Souvent, le pouvoir est une combinaison de motifs, de calculs, à la fois altruistes et égoïstes. Par exemple, la réalisation projet de changement organisationnel peut amener une amélioration de la performance de l'organisation, une augmentation des dividendes des actionnaires et une amélioration du service à la clientèle, tout en comportant des bonis additionnels au gestionnaire responsable de la gestion de ce changement.

En conclusion, la littérature en gestion, et même celle en gestion du changement, fait peu état du pouvoir dans une perspective de subjectivation. Tout au plus, avons-nous pu relever quelques éléments concernant soit le gestionnaire, ou l'employé. Par contre, nous avons constaté que bien que le pouvoir était parfois vu comme une relation, le plus souvent, il est appréhendé comme un système ou associé au pouvoir technique et à des éléments de rationalisation organisationnelle. De là le besoin de dégager des pistes de recherche pouvant amener une théorisation plus systématique et plus adaptée du rapport gestion et changement.

Dans le tableau suivant nous avons rassemblé les approches reliées, plus ou moins explicitement, au concept de pouvoir dans la gestion du

changement : des approches dites « politiques » de la gestion du changement.

Tableau V - Approches « politiques » de la gestion du changement

Approches	Auteurs
Théorie de la croissance (accumulation du capital)	Penrose (1959)
Contingence (cohérence avec l'environnement)	Burns & Stalker (1961) Thompson (1967)
Théorie comportementale (stimulus-réponse)	Cyert & March (1963)
Développement organisationnel (intention)	Collerette & Delisle (1982)
Écologie des populations (sélection environnementale)	Hannan & Freeman (1984) Singh & coll. (1986)
Approche configurationnelle (fusion, acquisition, désinvestissement, réorganisation)	Miller & Friesen (1984)
Théorie cognitive (dimension symbolique)	Bartunek (1984)
Théorie culturelle (émotions et rationalité)	Schein (1985)
Trois grandes visions politiques de l'organisation	Demers & Sirard (1993)
De la sphère économique, aux sphères politique, idéologique et psychologique	Pagès (1977)
Résistance au changement	Collerette & Delisle (1982)
Contrôle des ressources	Mintzberg (1986)
Autorité issue de la position structurelle	Hatch (2000)

De ces approches nous tirons que l'organisation est une enceinte où se dévoilent et s'emportent les désirs et les besoins des personnes et des

groupes appartenant à la vie organisée. Du coup, comment penser que les entreprises soient seulement des hiérarchies productives destinées à donner un rendement aux actionnaires ? En fait, elles sont plutôt une réalité vivante « où les sujets humains vivent leurs désirs par affiliation, visent à réaliser nombre de leurs projets, s'attachent à leur travail de façon parfois exclusive¹⁶ ». En d'autres termes, selon Enriquez (1997), l'identité des personnes se joue dans l'organisation et cette quête de réalisation s'accomplit forcément dans le cadre de relations de pouvoirs puisque le pouvoir est toujours le moteur de l'action. En effet, tout comme le désir, le pouvoir est un des moteurs de l'action sociale et, par extension, il est toujours partie prenante des changements. Néanmoins, le concept de pouvoir n'est pas encore suffisamment articulé dans une théorie de la gestion du changement organisationnel.

¹⁶ Enriquez, E. (1997) *Les jeux du pouvoir et du désir de l'entreprise*, Paris, Desclée De Brouwer, p. 10

3. LES LIMITES DES CONNAISSANCES ACTUELLES : LE BESOIN D'UN CADRE CONCEPTUEL

Notre revue de littérature a donc permis de dégager différentes approches de la gestion du changement, à partir d'écrits très variés et abondants. Il semble que le développement de ces approches ait suivi la tendance générale observée en sciences de la gestion. En effet, il se dégage des recompositions conceptuelles de pratiques sociales que les chercheurs ont d'abord disloqué en bagages rationnels ; puis, investis de nouvelles approches constructivistes, ils ont élaboré ensuite des esquisses révélant comment la projection des sciences sociales sur l'individu montre sa capacité à changer et le conditionne à changer, compte tenu des limites de la rationalité humaine. Ainsi s'est mise en place une conduite collective des chercheurs autour d'un schéma rhétorique, à l'origine inspiré par la conception rationnelle de la gestion et de l'organisation, aujourd'hui s'appuyant de plus en plus sur des sociabilités mises en opposition/complémentarité avec la quête du calcul des chances de succès ou d'échec de l'activité économique. En effet, aujourd'hui le courant critique semble occuper un peu plus de place dans le champ des connaissances sur le changement, et en particulier en gestion du changement, mettant davantage l'emphasis sur la subjectivité des individus. De plus, nous avons pu constater que les notions de pouvoir et de temps étaient peu théorisées par les chercheurs du domaine du changement. Nous avons vu en effet que, le plus souvent, ces concepts étaient traités de manière indirecte et que c'est uniquement par un effort d'indexation qu'on pouvait en déduire des liens un peu significatifs entre le temps, le pouvoir et le changement. Il en va de même pour les concepts de rationalisation et de subjectivation. Au cours des lectures, notre intuition à l'effet qu'aucune recherche ne référait directement à ces dimensions fondamentales de la gestion du changement a été confirmée. En somme, même si certains auteurs ont fait référence à une approche rationnelle et/ou subjective, aucun d'entre eux n'a soulevé directement la

dialectique rationalisation / subjectivation comme contexte au changement.

Nous sommes d'avis que la dynamique de l'idée de changement « managérial / organisationnel » ne sera jamais uniquement une réponse comportementale ou uniquement un plan coordonné, mais une nécessité d'une intégration à la socialité de l'action, seule capable de lier des mesures hétérogènes de l'acte individuel. Mais cela ne suffit pas. Pour expliquer le changement organisationnel, nous pensons que le temps constitue un bon fil conducteur car c'est bien autour de lui, de son objectivation, de sa régulation ou de son accélération que se structurent les rapports sociaux du travail et de la gestion. À lui seul, le temps physique avec ses échéanciers, ses calendriers et ses jalons loge au cœur des activités des individus employés dans une organisation. Comment d'ailleurs oublier les effets structurants du temps sur l'action des personnes ? Outre le temps purement physique, comment ne pas tenir compte des multiples temporalités individuelles et organisationnelles ? Par ailleurs, nous savons qu'il n'y a pas de pouvoir sans ressources, ni sans allocation de ressources et sans capacité à les utiliser. De même, il n'y a pas de pouvoir sans relation où chaque partie défend ses intérêts. Or, changer un ordre organisationnel, n'est-ce pas réaménager les intérêts ? N'est-ce pas faire orienter ici ou là la dynamique politique ? Pour appréhender correctement cette problématique de la gestion du changement organisationnel, nous avons donc besoin d'un cadre conceptuel afin de pouvoir ensuite étudier empiriquement surtout l'influence du temps et du pouvoir dans cette gestion. Aussi, afin de circonscrire les éléments que nous jugeons manquants dans l'explication de la gestion du changement organisationnel, la théorie de Touraine de la rationalisation/subjectivation pourra être mobilisée et surtout devra être adaptée au contexte de l'organisation, en faisant appel également à d'autres auteurs en sciences sociales afin de bien expliciter ce que nous entendons par le temps et le pouvoir appliqués à la gestion du changement. Voyons donc, dans le prochain chapitre, la construction de ce cadre conceptuel exploratoire de la gestion du changement

organisationnel que nous proposons pour mieux comprendre cette gestion, voire pour contribuer à sa théorisation.

2. La proposition de recherche : cadre conceptuel d'une gestion du changement adaptée

« Lorsqu'elle est vraiment vivante, la mémoire ne contemple pas l'histoire, mais elle l'incite à la faire. [...] La mémoire vivante n'est pas née pour servir d'ancre. Elle a plutôt vocation à être une catapulte. Elle ne veut pas être havre d'arrivée, mais port de départ. Elle ne renie pas la nostalgie, mais elle lui préfère l'espoir, ses dangers, ses intempéries. Les Grecs pensaient que la mémoire était fille du temps et de la mer ; ils n'avaient pas tort ».

Eduardo Galeano, « Mémoires et malmémoires », *Manière de voir*,
Le monde diplomatique, no. 104, avril-mai 2009, p. 78

Dans ce chapitre deux, nous élaborons un cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une approche d'humanisation. Notre revue de la littérature a permis de constater que les concepts du temps et du pouvoir ont été peu explorés par les chercheurs du domaine de la gestion du changement. En effet, trop souvent fragmentées, parcellaires et incomplètes, les connaissances relatives aux liens entre le temps, le pouvoir et la gestion du changement organisationnel, manquent inexorablement d'efficacité explicative. Pourquoi en est-il ainsi ? Peut-être parce que les concepts les plus usuels, souvent pris pour acquis, peuvent aussi apparaître comme impénétrables.

Or nous posons que le temps et le pouvoir sont des fondements structurants incontournables de la gestion du changement organisationnel et nous soutenons qu'il faut trouver de quelle manière le temps et le pouvoir inscrivent des empreintes au sein de l'organisation, des traces

mémorielles dont tout agent du changement¹⁷ devrait vraisemblablement tenir compte dans ses actes et ses décisions de gestion du changement organisationnel. De telles entités mémorielles sont, comme nous allons chercher à le montrer, des réservoirs de temporalités et des enregistreurs de sociabilités. Un changement organisationnel implique un passé, un présent et un futur et, sans la mémoire, il n'y a point de cohérence avec un avenir possible. En fait, sur les plans individuel et collectif, la mémoire agit non seulement comme conditionnement d'avenir, mais elle constitue aussi un support essentiel de l'identité des individus qui se projettent dans ces trois formes de temporalités pour créer, maintenir et développer cette identité. Sans aller jusqu'à permettre de revivre le passé à tout moment, les dispositifs mémoriels le reconstruisent au gré des demandes présentes.

Si la gestion du changement organisationnel s'oriente vers de nouvelles réalités pour intégrer des contraintes imposées par des lois du marché ou des normes sociétales, ces actualités remettent en question la pérennité d'une organisation et nous avançons que seule l'incorporation des objets de la mémoire, marqueurs de la culture et synthèses matérielles et symboliques des micro-ordres organisationnels, devient une action conditionnelle à la réussite d'une modulation transformationnelle de composantes de l'organisation. D'où notre question de recherche : *De quelles façons le temps et le pouvoir assemblent-ils une mémoire organisationnelle qui se pose, dès lors, comme premier dispositif à une gestion du changement ?*

Dans ce chapitre, le lecteur est invité à prendre connaissance d'un contexte organisationnel élargi, appartenant en partie à un environnement plus vaste que celui de l'organisation puisqu'il mobilise une littérature plus étendue que celle de la gestion. Cela a été rendu nécessaire afin de mieux saisir les rythmes du temps et les rites du pouvoir à travers des

¹⁷Un agent du changement est une personne qui, dans l'organisation, est responsable de faire en sorte que le changement se produise, sans nécessairement qu'elle occupe de poste de gestionnaire (ex. : un chef de projet).

actes gestionnaires de rationalisation et, notons-le, également par des actes forcément de nature altruiste et qui relèvent d'un souci d'humanisation des contextes d'entreprise, une demande politique souvent instituée par l'ensemble des acteurs organisationnels.

Nous explicitons d'abord la dialectique rationalisation-subjectivation-humanisation sur laquelle repose l'articulation des concepts du temps et du pouvoir et dont découle cette quête fondamentale que nous faisons nôtre: l'humanisation de l'organisation et de la gestion du changement. Ensuite, nous définissons les concepts-clés du temps et du pouvoir par le biais des règles, des structures, des interactions et de la culture; nous le faisons en premier d'une manière générale, puis par une interprétation selon les approches de la rationalisation, de la subjectivation en vue de l'humanisation. La dernière partie est consacrée à la présentation du cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel ainsi élaboré en mobilisant et en articulant les concepts de temps, pouvoir, mémoire, rationalisation, subjectivation et humanisation. Ce cadre constitue notre proposition de recherche. Sa construction est ainsi relatée en détails dans les prochaines sections, au travers des énoncés qui peuvent paraître des constats, mais qui sont ce que nous avançons d'abord comme conceptualisation de la gestion du changement organisationnel, dans une approche d'humanisation. Précisons qu'il s'agit d'une proposition à portée normative, visant à mieux comprendre la gestion du changement organisationnel et à mieux orienter l'action managériale.

1. LA GESTION DU CHANGEMENT : ENTRE RATIONALISATION, SUBJECTIVATION ET HUMANISATION

Qu'en est-il des rapports entre les concepts que nous avons retenus ? Nous pensons qu'à travers la relation de rationalisation / subjectivation (puis la relation avec l'humanisation), nous pouvons justifier un certain nombre d'articulations entre les notions de temps et de pouvoir. Car lorsque la vie organisée évolue, elle est portée par les forces d'un mouvement de rationalisation d'une part, et de subjectivation d'autre part, nous rappelle Touraine (1992)¹⁸. Nous estimons aussi que, contrairement à ce que donnent souvent à penser les discours en gestion, il existe des mouvements sociaux dans l'organisation qui s'activent autour d'un idéalisme producteur d'actions humanisantes (Pagès, 1984 ; Sainsaulieu, 1990).

1.1 La Raison et la rationalisation

Afin d'approcher et d'approfondir le concept de rationalisation, il y a lieu de s'intéresser d'abord à son principal élément fondamental : la Raison. Qu'est-ce que la Raison? Le terme de la raison, du latin *ratio*, désigne d'abord le calcul. Puis, il prend le sens d'organiser, d'ordonner. La Raison est un concept qui joue un rôle central dans le domaine de la pensée. Jusqu'au siècle des Lumières, la Raison est un attribut divin. Grâce à la parole de Dieu, une forme de Raison s'incarne, se répand, se partage. La Raison devient historique, individuée (St-Sernin, 1995). Dieu est l'instance régulatrice de la Raison, qui juge du bien et du mal. Or, avec les Lumières, il n'existe plus d'instance universelle et absolue; nous ne

¹⁸ Comme le lecteur pourra le constater, notre posture épistémologique s'appuie sur la conception de la société moderne, telle que présentée par Touraine dans son livre *Critique de la modernité*, c'est-à-dire une société dynamisée par le dialogue entre deux forces : un courant de rationalisation (qui fait apparaître un Sujet non plus divin, mais humain) et un courant d'émancipation (par la subjectivation de l'individu), dans un mouvement d'éternel balancier. « Sans la raison, écrit Touraine, le Sujet s'enferme dans l'obsession de son identité ; sans le Sujet, la Raison devient l'instrument de la puissance » (pp. 16-17).

disposons que d'institutions locales et collectives, d'assemblées qui, faute d'une doctrine commune, cherchent à formuler des dictons d'action par vote, compromis ou consensus. Aussi, la rationalisation et l'intellectualisation croissantes ont eu, pour corollaire, la montée en puissance de la science et de la technique : l'homme a cessé de croire aux puissances magiques, aux esprits et aux démons : il a perdu le sens prophétique et du sacré.

En effet, l'idée de la Raison et de la rationalisation a longuement été étudiée par le sociologue Max Weber qui, au siècle dernier, a affirmé que la rationalisation croissante, par la montée en puissance de l'évolution technique, du droit, de l'économie et de l'administration, a eu pour conséquence le « désenchantement du monde ». Ce désenchantement vient de l'épuisement du pouvoir que possédaient, jadis, les religions, celui d'ordonner les pratiques sociales et de donner du sens aux vies humaines. Alors que la religion pouvait se définir comme une forme d'agir collectif détentrice de sens, la rationalisation croissante des différentes sphères de la vie sociale serait à l'origine du désenchantement. Par ailleurs, pour Weber, les religions produisent des incitations pratiques à agir. La religion serait une sorte de mode d'emploi normatif parmi l'étendue des modalités de l'action sociale provoquant une étroite relation entre ordre de vie et conduite de vie. Puis, convaincu que les religions participent au façonnement de l'ordre socioéconomique et au fonctionnement du politique, Weber s'intéresse à la façon dont elles érigent leur influence.

Aussi, dans son livre *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, il explique que le protestantisme a orienté une forme concrète de pensée et de vie. Le type protestant comme personne rigide, sévère, prude, tend à condamner les loisirs, le plaisir et le luxe et à prôner le travail et l'épargne. Dès lors, Weber définit une des conditions d'émergence du capitalisme en établissant les liens entre protestantisme et capitalisme, lui qui se demande de quelles façons des croyances religieuses pourraient expliquer un comportement économique. Ainsi, l'éthique protestante,

marquée par la capacité et la disposition d'êtres humains à adopter des formes déterminées d'une conduite de vie caractérisée par un rationalisme pratique se présente comme une des premières conditions de l'apparition du capitalisme et d'une rationalité étendue à tous les aspects de la vie socioéconomique. En fait, explique Weber, le capitalisme peut s'identifier directement avec la maîtrise ou, du moins, avec la modération rationnelle d'une pulsion de désir du gain.

Cette montée en puissance de la Raison à travers le religieux et l'économique est, comme nous l'écrivions plus tôt, intimement liée à la progression de la technique. Or, d'un point de vue historique, le phénomène majeur auquel est rattaché ce développement, est celui de l'industrialisation. Brièvement, il s'agit du processus par lequel des sociétés occidentales passent d'un type d'économie, essentiellement basé sur l'agriculture et caractérisé par une faible productivité et un taux de croissance pratiquement inexistant, à un autre type d'économie surtout basé sur l'industrie, caractérisé par une productivité et un taux de croissance élevé. Ce mouvement s'est répandu graduellement et se diffuse encore à l'échelle de la planète. Ainsi, il existe une relation étroite entre l'organisation industrielle de la production et les technologies modernes, basées sur la science et la technique. Mais le phénomène de l'industrialisation ne s'explique pas seulement par la montée en force de la science et de la technique. En effet, il résulte de la conjonction d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels figure sans doute la contribution de la technologie, mais aussi des facteurs proprement financiers et économiques (en particulier celui de rassembler suffisamment de capitaux pour équiper de grandes unités de production et, par ailleurs, celui de l'existence d'un marché susceptible d'absorber des biens produits à grande échelle) et des facteurs d'organisation (division du travail et hiérarchisation des tâches, intégration des opérations en un seul ensemble dirigé par un commandement unique, recours à des méthodes de calcul rationnel dans la gestion) qui, sans référer directement à la technologie, renvoient à des composantes de la rationalisation technique et du management scientifique ou taylorisme.

Néanmoins, la technologie qui a joué au début un second rôle, s'est ensuite intensifier rapidement. Ce développement a certainement eu un effet décisif sur celui de la science (Ladrière, 2001). Cette expansion concomitante de la science et de la technologie a eu pour effet de favoriser la croissance industrielle. Et force est de constater qu'à l'heure actuelle, il existe encore une imbrication forte entre science, technologie, et rationalisation de l'industrie et, par extension, des pratiques de gestion des organisations, comme en témoigne les expériences de réingénierie des processus d'affaires ayant connu leur apogée dans les années 1990 (voir cette section dans la revue de littérature, au chapitre un).

La rationalisation est donc l'action de rationaliser ou de rendre plus rationnel, c'est-à-dire plus conforme aux exigences de la Raison. Avec son raisonnement ou son calcul raisonné, l'individu peut organiser son environnement : on dit communément qu'il rationalise. Selon le *Petit Robert*, la rationalisation est l'« organisation d'une activité à partir d'une étude scientifique, afin d'adapter efficacement les moyens aux objectifs poursuivis¹⁹ » et ce, par la réflexion et l'application de techniques. Cette définition peut ainsi s'appliquer à la rationalisation de la production, du travail ou des tâches et évidemment aussi de la gestion. Voyons, dans les lignes qui suivent, de quelle manière la science et la technique ont été traversées par ce concept de rationalisation.

La science et le savoir technique peuvent être considérés comme les expressions les plus authentiques et les plus achevées d'un grand courant rationaliste qui s'impose avec une vigueur extraordinaire et une forme de volonté tenace de tout emmener avec lui, affirme Ladrière (2001). Cet auteur reprend ainsi une idée de Weber selon laquelle toute chose peut en venir à être maîtrisée par la prévision, signification essentielle de l'intellectualisation (Weber, 1963). En effet, avec le développement de la science et de la technique, dont font parties les technologies, s'est développée une idéologie du progrès d'une nature extraordinairement

¹⁹ *Le Nouveau Petit Robert* (2009), Dictionnaires Le Robert, p. 2126

optimiste, qui voyait dans la science et ses applications l'instrument par excellence de la culture et croyait pouvoir démontrer que l'extension de la rationalité allait ouvrir au monde des possibilités de croissance pratiquement illimitée. Les impacts de l'imposition de la science et la technique auprès de l'humain sont d'ailleurs multiples. Tout d'abord, on assiste à un usage généralisé des appareils dont la technologie est de plus en plus avancée, mais la plupart des usagers ignorent tout, ou presque tout, des principes sur lesquels sont fondés ces appareils. Ceci a pour effet de créer une situation particulièrement ambiguë. D'une part, des instruments techniques deviennent des objets du quotidien, mais d'autre part, même si l'être humain sait comment s'en servir, il ne comprend que peu de choses à leurs principes de fonctionnement. D'un certain point de vue, cela s'accorde avec la perspective progressiste qui voit dans le progrès le ressort essentiel de toute amélioration et, en un sens, l'espoir de l'humanité. Mais, d'un autre point de vue, cela manifeste une incompréhension profonde à l'égard du véritable caractère du progrès qui possède également un pouvoir de destruction jusqu'à ce jour inégalé. La technique est entièrement intégrée au mode de vie occidental, mais sommes-nous véritablement au clair avec ses finalités? Elle apparaît tellement imbriquée à notre quotidien, qu'elle nous semble banale, passant pour ainsi dire, de manière inaperçue. Pourtant, loin d'être ordinaires, la science et la technique, interprétations par excellence de la Raison et de la rationalisation, méritent que nous nous y attardions. Car, même si la raison scientifique et technique est fortement valorisée, personne n'oserait avancer qu'elle devrait être considérée comme l'instance ultime devant fixer les finalités sociales. En effet, l'humain ne doit-il pas appréhender cette raison scientifique et technique comme faisant partie d'une Raison plus vaste, celle qui permet de donner une idée plus juste ainsi qu'une compréhension globale de la condition humaine et de son histoire. Une telle réflexion ne devrait-elle pas fournir à l'action politique les finalités à long terme à valeur éthique dont le développement scientifique et technique devrait recevoir lui-même son sens et son orientation (Ladrière, 2001) ? Ladrière rejoint ainsi une idée de Fichte (1994) selon laquelle l'évolution de l'humanité, qu'il considère

comme un progrès, s'est déroulée en deux périodes : la première, où les relations entre les hommes sont principalement basées sur des rapports de force, et la seconde, où s'établit la coordination qui permet à la tendance à la sociabilité, de s'épanouir. Autrement dit, les deux auteurs confirment le principe sur lequel s'appuie la dialectique de la rationalisation et de la subjectivation, à l'effet que la rationalisation, bien qu'opposée à la subjectivation, peut également contribuer à l'émancipation des individus.

En somme, la rationalisation correspond à l'organisation de la vie sociale, par division et coordination de certaines activités, sur la base d'une étude précise des rapports entre les hommes, avec leurs instruments et leur milieu, en vue d'une plus grande efficacité et d'un plus grand rendement (Freund, 1966). Elle se traduit par une maîtrise croissante du monde extérieur. En effet, les formes de rationalisation ont envahi toutes les sphères de l'activité sociale : religieuse, juridique, économique, urbaine, politique, voire artistique. Ainsi, la Raison ne commande pas seulement l'activité scientifique et technique, mais également la gestion des personnes autant que celle des choses. Il s'agirait même d'un pur développement pratique opéré par le génie technique de l'être humain, portant sur l'organisation sociale extérieure et non sur la vie intime et raisonnable de celui-ci. En effet, l'humain ne s'en trouve pas plus pacifique, moral, consciencieux ou tolérant. De fait, explique Touraine dans *Critique de la modernité*, la rationalisation renvoie à l'idée de modernité, où l'individu remplace Dieu, au centre de la société, par la science et la technique, reléguant les croyances religieuses à la sphère privée.

Du point de vue de l'organisation et du management, gravitent autour du terme de rationalisation d'autres mots de la gestion tels que : efficacité, efficience, rentabilité, rendement, productivité, minimisation des coûts, profit maximum, satisfaction maximale, décision optimale, etc. L'entrepreneur rationnel ferait donc usage du capital et des autres facteurs de production (travail, ressources financières et matérielles, etc.) afin

d'assumer des fonctions décisives de l'activité économique (Godelier, 1969). Aujourd'hui, faisant face à une concurrence à l'échelle mondiale et confrontés à des bouleversements socioéconomiques tels qu'une pénurie de main d'œuvre spécialisée malgré des taux de chômage élevés, la fluctuation des devises et des taux d'intérêt, les entrepreneurs et les entreprises continuent de chercher à accroître la productivité et à augmenter la rentabilité. Plusieurs organisations mettent ainsi en place des projets de rationalisation de la production et de mobilisation des employés puisque la productivité de l'entreprise repose sur l'efficacité (plus de résultats) et l'efficience (moins de ressources matérielles, financières, technologiques, humaines) dont elle dispose.

1.2 Le Sujet et la subjectivation

Tout comme pour la Raison, la notion de « Sujet » est une construction conceptuelle historiquement située. Elle réfère aux expressions de « rapport à soi » (formes dans lesquelles nous sommes appelés à nous prendre nous-mêmes pour objet de connaissance et de domaine d'actions) et « culture de soi » (conversion à soi par laquelle l'individu fait de soi l'objet principal de son attention et de ses besoins). Il ne s'agit certes pas ici de tenter de faire apparaître comment s'est développée l'histoire du Sujet au sens où Nietzsche ou Heidegger notamment entendaient ce terme. De plus, bien que la construction de la notion de Sujet se soit frayée un chemin jusqu'à dominer notre paysage contemporain, elle ne peut exister, sans la dualité Raison-Sujet, sans un risque de dérive. Rappelons toutefois que l'humanisme, qui caractérise la renaissance au Siècle des Lumières, est bien le souffle qui sédimente à la fois l'individu et la collectivité à laquelle il appartient. Retenons aussi simplement qu'avec la notion de Sujet, il s'agit d'abord de valoriser une double capacité de l'humain; celle d'être conscient de lui-même (l'autoréflexion) et celle de fonder son propre destin (l'autofondation). Ce sont là deux dimensions du Sujet, thématiques depuis Descartes, qui ont permis de définir l'idée de subjectivité conçue comme une aptitude, « où se situerait l'humanité de l'Homme, à être l'auteur conscient et

responsable de ses pensées et de ses actes »²⁰. Pour Vincent Descombes (2004), qui a poussé l'examen du Sujet et de sa subjectivité de manière systématique, l'être humain devient Sujet quand il décide d'être, lui-même, son propre fondement d'action. Par ailleurs, l'auteur questionne la naissance du Sujet : est-ce que cet être est devenu moderne le jour où il a découvert qu'il était Sujet ? C'est là une problématique importante et nous ne pourrions pas en épuiser ici la question. Cependant, gardons à l'esprit ces autres interrogations : en découvrant qu'il était déjà sans le savoir, ou en se constituant comme quelque chose qu'il n'était pas encore comme Sujet, n'est-ce pas là un trait universel de chercher la part d'humain en nous ? L'être humain est-il condamné, malgré lui, à initier des actions d'avènement de Soi ? Autrement dit, dans un contexte plus sociologique, quand et comment un individu s'inscrit-il dans des rapports de sujétion ?

Au sens de Touraine, l'individu ne devient Sujet que s'il s'oppose à la logique de domination sociale au nom de la logique de la liberté, de la libre production de soi. Le Sujet s'affirme contre la domination des appareils politiques et sociaux; sa liberté est liée également à l'appartenance à une culture, sans toutefois que l'individu en soit dépendant. Il faut ainsi que le contrôle exercé sur le vécu ait un sens personnel, pour que l'individu se transforme en acteur qui s'insère dans des relations sociales en les transformant, mais jamais sans s'identifier complètement à un groupe ou à une collectivité.

Cependant, la pensée dite moderne se veut scientifique ; elle est matérialiste et naturaliste; elle tend à dissoudre l'individualité des phénomènes observés dans des lois générales. Depuis le siècle des Lumières, l'éducation consiste à enseigner aux enfants et aux adultes de manière à ce qu'ils développent une nature altruiste, qu'ils obéissent aux règles qui semblent les plus favorables à la création d'une société raisonnable. Il s'agit d'une conception de l'éducation basée sur une

²⁰ Renault, A (2006) *Dictionnaire des sciences humaines*, Paris, P.U.F., p. 1139.

montée de la Raison. Encore aujourd'hui, les enfants apprennent à se dominer ainsi qu'à intérioriser les règles de la vie en société et les façons de penser et d'agir de la pensée rationnelle. Cette manière d'occulter une des deux facettes de l'individu au nom de la Raison (soit celle de la subjectivation) a eu pour effet de contribuer au rôle moteur de la science et de la technologie au détriment du Sujet et de son affirmation (Touraine, 1992).

C'est la montée de l'individualisme qui a fait en sorte que l'individu ne se définisse plus par des groupes d'appartenance. Dès lors, le Sujet se forme dans la volonté d'échapper aux forces, aux règles, aux pouvoirs qui empêchent l'individu d'être lui-même, qui cherchent à le réduire à l'état de composante de leur système et de leur emprise sur les actions, les intentions et les interactions des êtres humains. On assiste ainsi à des luttes inégales contre un pouvoir : « Il n'y a de Sujet que rebelle, partagé entre colère et espoir »²¹. L'individu est attiré, dirigé, voire manipulé par les forces qui dominent la société, encore plus que par les élites dirigeantes de la société elle-même. Or, la subjectivité s'exprime par le changement consistant pour l'individu à devenir plus autonome, par l'affirmation de ses valeurs profondes. En effet, l'affirmation du Sujet n'est pas seulement le refus de l'ordre, c'est aussi le désir d'être soi-même, désir de l'individu d'être responsable de sa propre vie, ce qui implique à la fois une rupture avec les rôles et un effort constant de reconstruction d'un monde qui soit organisé autour d'un espace central où puisse s'exercer la liberté de tous. Ce qui nous amène à la notion tourainienne d'un être « souverain ». En effet, pour Touraine, la souveraineté constitue le pouvoir de l'individu d'être autonome. Ceci ne signifie pas pour la personne humaine de se rebeller contre toutes les règles, mais bien de choisir de manière éclairée de suivre une règle, sans contrainte, parce qu'elle en a décidé ainsi. En ce cas, ceci ne fait que montrer que l'individu a saisi la règle et a choisi de la suivre. Il s'agit d'une liberté civile, d'un consentement libre et éclairé, réfléchi. À ce propos, Vincent Descombes

²¹ Touraine, A. (2005) *Un nouveau paradigme*, Paris, Fayard, p. 166.

(2004) ajoute qu'il s'agit d'une manière d'agir qui témoigne d'un individu qui est soumis aux lois communes mais qui n'obéit qu'à lui-même. C'est une façon de s'unir aux autres sans tomber dans une dépendance à leur égard, c'est « légiférer pour soi-même » ; un juste équilibre entre commander et obéir.

Pour ce faire, l'individu doit pouvoir compter sur l'expérience de soi. Or, l'expérience de soi, propre à un individu, est une connaissance que celui-ci a de son action. Une connaissance réservée à ce que l'individu est en train de faire. Les autres savent ce que l'individu est en train de faire s'ils sont en mesure de l'observer intelligemment. Quant à l'individu, il n'a pas besoin de s'observer pour savoir ce qu'il fait; il a seulement à agir de la façon qui lui paraît la bonne pour atteindre le but qu'il s'est fixé. C'est la rigueur de l'humain en tant qu'« être » de Levinas :

« Tout l'homme est ontologie. [...] Ce n'est pas parce qu'il y a l'homme qu'il y a vérité. C'est parce que l'être en général se trouve inséparable de son *apérité* – parce qu'il y a vérité ou, si l'on veut, parce que l'être est intelligible qu'il y a humanité²² ».

Par ailleurs, il existe en sciences sociales et en sciences de la gestion une certaine confusion entre les deux concepts de « Sujet » et d'« acteur » pour qualifier l'individu dans l'organisation. « J'appelle Sujet, écrit Touraine, le désir d'être d'un individu, de créer une histoire personnelle, de donner un sens à l'ensemble des expériences de la vie individuelle »²³. Un Sujet qui agit devient « acteur ». Il s'agit bien là d'une définition d'un acteur individuel. En effet, l'individu revient alors à lui-même, manifeste sa volonté d'être un acteur, c'est-à-dire de transformer son environnement pour étendre son espace de vie. En fait, l'idée d'acteur n'est pas séparable de celle du Sujet. L'acteur ne se définit plus par son respect des commandements divins ou supérieurs (notion de transcendance) comme avant les Lumières, mais par les principes qui le guident à se constituer comme Sujet (qui relèvent davantage de l'immanence) et qui lui servent à

²² Levinas, E. (1998) *Les grandes questions de la Philo. Anthologie de textes de l'Antiquité à nos jours*, M.R. Morville, [sous la dir.], Paris, Maisonneuve et Larose, p. 78

²³ Touraine, A, Sous la dir. De F. Dubet et M. Wieviorka (1995) *Penser le Sujet. Autour de Touraine*, Colloque de Cerisy, Fayard, p. 29.

étendre et à protéger sa liberté²⁴. Non seulement l'acteur participe à la définition de soi et d'autrui, mais il concourt à l'invention de conduites, d'attitudes, de ressources et d'un but qui, tout en étant marquées par son passé, ne se réduisent pas à celui-ci. Le Sujet n'est plus la présence en lui de l'universel, de la création divine. En agissant, le Sujet se transforme véritablement en acteur. Au sens de Touraine, l'acteur individuel n'est donc pas celui qui agit conformément à la place qu'il occupe dans l'organisation sociale, mais celui qui modèle l'environnement matériel et surtout social dans lequel il est placé, en transformant la division du travail, les modes de décision, les rapports de domination ou les orientations culturelles. Aussi, l'acteur pense et ce, même s'il n'a pas toutes les données (d'où la notion de rationalité limitée). Il a des intentions même s'il ne parvient pas toujours, et même loin de là, à ses fins. Il est capable de choix ne serait-ce qu'intuitivement et il peut s'ajuster intelligemment à une situation ou, du moins, à la perception qu'il en a et déployer ses actions en conséquence. L'acteur participe à l'invention de conduites, d'attitudes, de ressources et de buts qui, tout en étant marqués par son passé, ne se réduisent pas à lui (Touraine, 1992).

Dans un contexte organisationnel, à présent, Friedberg (1993) introduit le concept d'« acteur stratégique ». Cet acteur est de facture empirique, humain et calculateur. Ses conduites ne renvoient pas exclusivement à sa socialisation passée, mais également à la perception qu'il a des opportunités et des contraintes et de son contexte d'action, aux anticipations qu'il formule plus ou moins intuitivement sur les conduites de ses partenaires, adversaires dans le jeu, et à leurs calculs qui se fondent sur la vision que les uns et les autres ont de leurs intérêts respectifs à plus ou moins long terme. Par ailleurs, dans la résolution des problèmes que lui pose sa tâche, ou plus généralement, pour la réalisation de ses désirs quels qu'ils soient, un acteur stratégique se trouve placé dans un réseau de dépendances, qu'il lui faut gérer, « c'est-à-dire dans lesquelles il lui faut

²⁴ Outre le collectif cité ci-haut en référence où plusieurs volets du Sujet sont traités (notamment celui de l'acteur par Touraine), nous référons le lecteur, intéressé à en connaître davantage sur l'ontologie du Sujet, à Emanuel Levinas et à Alain Badiou.

se ménager des contreparties par et dans ses propres comportements »²⁵. Cette perspective de l'acteur stratégique diffère cependant de celle de l'acteur-Sujet de Touraine quant à l'intentionnalité derrière l'action. Certes Friedberg et Touraine, tous les deux, abandonnent un certain langage déterministe, mais pour le premier, l'acteur stratégique cherche à répondre à ses intérêts personnels, alors que pour le second, l'acteur-Sujet peut même devenir, par la subjectivation, « mouvement social ». Mais ne retrouve-t-on pas là un acteur collectif ?

Le Sujet choisit donc lui-même en adoptant sa manière de choisir. Cependant, lorsque l'individu décide d'appliquer les normes conventionnelles, il laisse le choix à « on » (au sens du pronom qu'on trouve par exemple dans « on ne doit pas faire ceci ou cela »). Ou encore, l'individu choisit d'exister selon les manières qui conviennent à « on » plutôt que de faire valoir ses propres normes, celles qu'il aurait pu adopter sans s'embarrasser de l'opinion des autres, en choisissant pour lui-même.

Cette position nous ramène à la notion de subjectivation dont on a déjà parlé dans la revue de littérature, au chapitre un. Selon le Littré, la subjectivité consiste à rendre subjectif, c'est-à-dire à considérer l'individu comme existant dans la dépendance du Sujet (ou de son expérience). Selon Touraine (1995), la subjectivation combat deux images opposées de l'individu, mais en même temps, elle cherche à les réunir. Celle du pouvoir marchand, qui se légitime en se disant au service des individus-consommateurs, et celle du pouvoir communautaire qui défend le principe d'une culture ouverte sur la collectivité. Ce travail de subjectivation, qui combine le besoin d'individuation avec l'usage politique de cette double raison et avec la mobilisation des appartenances collectives, serait à l'œuvre partout sur la planète. La construction du Sujet ne peut cependant pas être accomplie seulement dans et par la lutte contre les appareils politiques de domination culturelle. Il faut, contre la communauté et contre le marché, que se fasse entendre l'appel à l'individu par lui-même, à son

²⁵ Friedberg, E (1993) *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, p. 257.

plaisir immédiat et, plus simplement encore, qu'à son bonheur. De plus, l'individu doit être en mesure d'agir de manière autonome, qu'il se montre à la fois libre et sincère, et capable d'expériences personnelles authentiques de création (Touraine, 1992). En d'autres termes, la subjectivation est la pénétration du Sujet idéalisé ou constructiviste dans l'individu et donc, la transformation de l'individu en Sujet libre et créateur. En fait, la subjectivation est le contraire de la soumission de l'individu à des valeurs transcendantes. L'être humain se projetait en Dieu, désormais, dans le monde moderne, c'est lui qui devient le fondement des valeurs, puisque le principe central de la moralité devient la liberté. Cette liberté s'oppose ainsi à toute forme de dépendance. Aussi, la subjectivation est l'effort d'un acteur pour s'emparer des valeurs, des orientations culturelles d'une société, en s'opposant à l'action d'un adversaire auquel le lient les relations de pouvoir.

1.3 La gestion du changement : vers une humanisation

Mais de quelle façon rendre compte du Sujet et de la subjectivation dans une organisation ? Pour y arriver nous ferons une adaptation du dialogue de la rationalisation et de la subjectivation de Touraine, dans l'importante mise au point qui suit : entre une vision matérialiste et une vision idéaliste, nous proposons un cadre « réaliste » afin de capter le changement dans l'organisation en réhabilitant l'humain dans le *-isme* pour fonder une théorie de la gestion du changement adaptée au temps et aux personnes.

Et si le changement devait s'imposer comme étant le principal élément d'une conduite oscillant depuis toujours entre une rationalisation croissante et un projet d'humanisation de l'organisation pour l'émancipation de l'être humain ? (Déry, 2007) La Raison a, en effet, d'abord permis à l'être humain de s'affranchir d'une domination divine. Pourtant, ne se retrouve-t-il pas aujourd'hui tout simplement assujéti à une domination économique, ce qui peut apparaître comme la religion des temps modernes ? Peu importe le type de domination auquel il est soumis,

l'individu demeure en quête de lui-même. Compte tenu de ce qu'il est, de sa nature profonde, à travers les temps et les lieux, l'individu sera toujours en situation de sujétion. Toute la question est de savoir si, dans cette condition, il est raisonné, ou encore il est appelé à devenir raisonnable. Dans l'organisation, les tensions entre rationalisation et humanisation se traduisent par des actes et des décisions des individus qui la composent puisqu'ils sont interpellés à agir et à décider selon ces deux facettes de la gestion. Du point de vue de la rationalisation, la gestion contribue à la mise en ordre de l'organisation de manière délibérée et pleinement réfléchie sans le poids des traditions et des croyances du passé (Déry, 2007). Par contre, du point de vue de l'émancipation, la gestion considère l'être humain comme un sujet qui vise à protéger, voire à étendre son autonomie et son expression. Depuis plus de cent ans se sont succédées des théories managériales dont l'emphase était tantôt mise sur la rationalisation, tantôt sur l'émancipation au travers l'action collective et l'action individuelle. Des conversions que les gestionnaires sont obligés à opérer, chacune ne peut guère se passer du fruit d'une délibération rationnelle et subjective. Les dispositifs administratifs muteront certes, pour des raisons d'environnement économique, de marché, ou de finalité de performance, mais aussi à coups de croyances entremêlées de sentiments humains de toutes sortes. Ainsi, à titre de conduites managériales, nous prétendons que la gestion du changement est constituée de comportements et de décisions d'acteurs marqués à la fois par la Raison (se traduisant par des efforts de rationalisation) et par l'humanisation (notamment par la contribution à l'émancipation et à l'épanouissement des individus).

À ce stade-ci, il est important de noter que dans un souci d'un juste emploi des termes et de leur application au changement dans l'organisation, nous avons sciemment choisi d'adapter la dialectique de rationalisation-subjectivation de Touraine en délimitant autrement le concept de subjectivation pour l'appliquer correctement à l'environnement particulier d'une organisation. Ainsi, nous définirons la subjectivation des individus (dirigeants, gestionnaires et autres employés de l'organisation), par l'

« action d'affranchir ou de s'affranchir d'une autorité de servitudes ou de préjugés », c'est-à-dire, l'action de favoriser ou de défendre leur « émancipation » par des formes sociales variées favorisant ainsi l'humanisation de l'organisation. Il ne peut donc s'agir d'une libération de l'individu selon des principes sociologiques difficilement conciliables avec des impératifs opératoires d'expérimentation sur le terrain. En effet, transposés dans l'organisation, la subjectivation, qui est de l'ordre du mouvement social devient, à toute fin pratique, non praticable. De ce fait, nous préférons concevoir le phénomène de la « subjectivation » dans une organisation comme une force « d'émancipation » émanant des individus en place.

De plus, nous complétons la notion « d'émancipation » des individus par celle d'« humanisation » de l'organisation puisque nous la jugeons plus adaptée au jeu même de l'action individuelle et de l'action collective dont les mouvements s'articulent plus ou moins explicitement autour de cet idéal : le compromis à se soumettre aux aménagements d'une rationalité purement économique trouve sa contrepartie dans des demandes politiques individuelles variées de réaliser sa vie au travail, de se développer selon une individualité et une aspiration à devenir différent. En effet, nous croyons que le concept de subjectivation semble davantage s'opposer à celui d'objectivation, une dialectique trop abstraite, susceptible de ne pas rendre justice aux spécialités techniciennes de l'économie dans l'organisation, c'est-à-dire selon le sens commun de rationalisation que les praticiens et les chercheurs du champ de la gestion connaissent bien et selon les formes de langage telles que pouvant être entendues et constatées sur le terrain, des propos tenus par des acteurs qui ne se disent rarement Sujets, mais qui se considèrent davantage comme des êtres humains pleins et entiers qui veulent être écoutés, respectés, etc. Enfin, l'idée d'humaniser la gestion du changement organisationnel vise à lui conférer un caractère plus humain, à la rendre plus « traitable ».

En somme, cette recherche propose de réhabiliter la notion d'humanisation dans l'organisation, une idée largement popularisée notamment par Friedman (*Le travail en miettes*, 1956), mais étant davantage axée sur l'organisation du travail ainsi que sur ses conséquences auprès des employés. Ainsi, nous introduisons l'idée d'humanisation de l'organisation par l'émancipation des personnes (que Touraine, rappelons-le, nomme subjectivation) dans notre champ d'étude en vue de développer un cadre explicatif de la gestion du changement organisationnel qui soit fondé sur la prise en compte du facteur humain dans les actions managériales découlant des décisions d'adaptation de l'organisation rendues nécessaires par les pressions des environnements.

Ainsi, dans ce contexte de tensions entre les efforts de rationalisation et ceux d'humanisation pour l'émancipation des personnes dans l'organisation, nous souhaitons étudier le temps et le pouvoir comme des fondements structurants de la gestion du changement organisationnel parce que nous soutenons que le temps et le pouvoir constituent des entités mémorielles, impliquant un passé, un présent et un potentiel futur, et dont il est important de tenir compte dans un changement organisationnel.

2. LE TEMPS : SOURCE MÉMORIELLE DANS LA GESTION DU CHANGEMENT

Un individu peut justifier diversement qu'il change. Il en dira tout autant de sa société d'appartenance. Le temps n'existe pas sans le mouvement ni le changement, selon Aristote (Moreau, 1948 ; Moeschler, 1996). Voilà une manière courte pour résumer un des enjeux conceptuels de la gestion du changement organisationnel. Le temps est une catégorisation sociale pour qualifier la réalité. En fait, le temps est inséparable d'une succession concrète d'événements sociaux et naturels du point de vue d'un individu. Pour reconnaître ce qui a changé, il a fallu prendre la mesure d'un présent et d'un avenir ou d'un présent et celle d'un passé. Les mesures de ces temporalités ne sont pas si simples et leurs explications sociales peuvent s'avérer complexes. À chaque fois qu'est prise la mesure du présent, elle est déjà devenue celle du passé. Et qui plus est, comme le passé est partie prenante du présent, l'un comme l'autre seraient mobilisables à l'explication d'une conduite sociale ou d'un événement (Klein, 1995). Même si nous souhaitions ne nous intéresser qu'à la dimension présente du temps, le passé est toujours présent dans la tête des individus dans l'organisation. Le passé revient constamment dans l'organisation par la présence même des individus. Le passé est aussi la vie actuelle des individus et des organisations : il n'est pas fait d'autre matière que celle de l'instant présent.

En fait, nous l'aurons compris, le changement interpelle non seulement le présent et le passé organisationnel, mais également le futur puisque c'est là où se réalise le temps et, bien sûr, le changement. Le problème de l'avenir d'une organisation n'est pas toujours très net dans l'esprit de ses gestionnaires. Quand la vie sociale semble satisfaisante et sûre, beaucoup, apparemment, ne sont pas enclins à scruter le futur plus loin que ne le demandent les buts concrets immédiats ou ceux de la stratégie. Les individus n'éprouvent souvent un intérêt soutenu pour le futur, au-delà de l'horizon du présent, que lorsque le monde est sens dessus dessous et

que les perspectives d'avenir sont remplies de menaces. C'est souvent dans ce contexte d'incertitude sociale que naissent les projets de changement (Bernoux, 2004). Et puisque le futur nous est plus ou moins caché jusqu'à ce qu'il arrive, nous devons nous tourner vers le passé pour l'éclairer. Notre expérience sociale du passé nous donne la seule lumière disponible à projeter sur le futur.

Par ailleurs, les effets de domination gestionnaire qui génèrent des forces politiques au sein d'une organisation doivent être également compris. Partant, nous pouvons identifier une pluralité de temporalités dans l'organisation qui scandent et régulent les actions de ses gestionnaires. Nous pouvons dire de ces catégories temporelles qu'elles ont pour visée l'explication de trois phénomènes sociaux : l'histoire, l'actualité et le futur. À la limite, ils sont envisageables en soi comme des dispositifs sociaux institutionnalisés pour aider l'être humain à se situer avec plus d'efficacité dans ce qu'il advient au sein d'un espace social et d'un espace naturel. Passé, présent et avenir forment alors trois ordres sociaux²⁶ utiles à un examen de la Raison d'un acteur social en regard de la réalité.

2.1 Le temps rationalisé, subjectivé, humanisé

De quelles façons les temps sociaux sont-ils rationalisés ou humanisés dans l'organisation ? Quels seront les pouvoirs d'action sur le temps et quelle en sera son utilisation ?

2.1.1 Le temps rationalisé

Le temps rationalisé est, bien entendu, une construction sociale au sens d'un temps raisonné, logique et calculé selon des pratiques culturelles et en fonction des objectifs organisationnels, objectifs qui, là encore, sont

²⁶ Bien que les ordres sociaux passé et présent soient facilement compréhensibles, une précision s'impose en ce qui concerne l'ordre social futur. Nous entendons par cette expression le temps accordé par l'individu à la rationalisation de l'avenir, rationalisation basée sur sa propre ontologie. En d'autres termes, il s'agit d'un futur raisonné.

souvent des constructions collectives; productivité oblige. Par ailleurs, avec la mondialisation des marchés, on assiste à une radicalisation sociotechnologique du temps (Aubert, 2003). L'instantanéité des communications, alliée à la course au profit immédiat, déclenche un sentiment d'urgence, qui accompagne la recherche *in extremis* de productivité, et qui bouscule l'individu dans son rapport au temps. À partir des années 1990, on est entré de plein fouet dans une logique précipitée et technicienne de la bourse, de valeur de l'action jugée d'heure en heure, de fusions/acquisitions susceptibles de générer un meilleur rendement à court terme, etc. En fait, pour attirer des investisseurs, le rendement offert doit être rapide et souhaité supérieur dans les délais de recouvrement. Or, l'auteure explique qu'il existe une contradiction entre une culture dirigeante, entièrement convertie à la logique financière du court terme, et le mode de fonctionnement, le rythme plus lent et la structure spatiale du reste de l'entreprise qui subit cette logique de la précipitation sans nécessairement l'approuver ou la comprendre. Le fait d'être cotée en bourse exige d'une entreprise de réagir en comprimant le temps puisqu'elle doit fonctionner avec une rentabilité évaluée au pire à chaque trimestre. Autrement dit, la logique de l'immédiateté des actionnaires a pris le pas sur la logique des entrepreneurs et créateurs dans la longue durée de projets industriels porteurs de sociabilités respectées dans ses durées de développement et d'émancipation. Cela se traduit de trois façons : premièrement, ces délais serrés d'obligation de résultats sont souvent incompatibles avec la gestion de l'organisation. Deuxièmement, dans un souci de réduire rapidement les coûts, on observe une tendance à réduire d'autant les effectifs et, troisièmement, un seuil de rendement (de 15% par an, par exemple) sur les fonds propres exerce une pression telle que l'organisation tend à augmenter les risques. La stratégie de l'entreprise et la logique productiviste axée sur la maximisation de la productivité deviennent basées sur la logique financière d'un rendement du capital en temps réel qui structure dorénavant le travail au quotidien.

Ce bouleversement du temps organisationnel s'étend alors à la vie personnelle et sociale. D'abord parce que la logique d'un maximum de

rentabilité, d'utilité, d'efficacité, d'une exigence immédiate des réponses aux directives de l'économie, s'est étendue à la sphère de la société et à celle de la vie privée : là aussi l'instantanéité a fait son entrée. Le champ relationnel des individus se trouve désormais investi de la même exigence d'immédiateté des réponses aux sollicitations de l'autre. En fait, explique Aubert, on assiste à un tableau contradictoire : d'une part, il y a l'individu, apparemment libéré des contraintes du temps (sentiment de toute-puissance avec son cellulaire et son ordinateur portable) et, d'autre part, il y a un individu compressé, écrasé par la temporalité de l'immédiat et les obligations nouvelles des normes sociales qu'elle implique. C'est la dictature du temps présent immédiat. Les outils techniques libèrent effectivement l'individu du temps tout en s'inscrivant dans une logique d'accélération, en autorisant l'urgence comme nouveau référent social et lui permettant de jongler non seulement avec le temps, mais aussi avec l'espace en même temps qu'il ressent de plus en plus la prison d'un espace-temps, mais compressé. Bref, l'individu a tout à coup l'impression de se débarrasser des contraintes du temps et de l'espace. Cette nouvelle production sociale des temporalités réduites et des spatialités compressées grâce aux apports de la science et de la technique et qui nous sont imposées par les organisations modernes sert naturellement l'entreprise capitaliste: le temps gagné par les techniques est aussitôt mis au service de la recherche d'une productivité toujours plus grande. La quête de la vitesse par un gestionnaire, culminant dans l'instantanéité du temps réel qui abolit l'attente et supprime l'épaisseur de la durée, lui confère l'illusion d'une suprématie aléatoire et temporaire. L'illusion d'un pouvoir d'action inédit sur le temps lui-même. Devenu apparemment maître du temps, il tombe du même coup sous le joug de l'urgence. Obsédé du temps « géré », orphelin du temps « devenir », le gestionnaire connaît une difficulté accrue à inscrire son action dans la durée du temps et à affirmer sa réalité sociale, une difficulté à être à travers la relation temporelle : « je suis, j'étais, je serai » (Chesneaux, 1996) devenant un « je » temporellement situé.

Outre les outils techniques qui tendent à répondre aux exigences d'une utilité de l'immédiateté, le rythme de l'organisation s'accélère pour se synchroniser avec les obligations des lois du marché qui sont bien davantage des idéaux culturels du temps court, obtenir des gains dans l'immédiat, afin de satisfaire des intérêts, besoins et désirs. Il faut faire « toujours plus avec moins » est une maxime banale du discours de la productivité, mais combien destructrice de liens sociaux par les inadaptations temporelles générées par des visions techniciennes et aveuglées par une rationalité devenue idéologique (Janicaud, 1985). Certains gestionnaires réagiront comme si c'était là une occasion de prouver leur propre supériorité ou leur propre puissance : « je peux en faire plus que les autres ». Là encore, nous pouvons comprendre qu'une telle maxime servira de motif à l'expression d'un projet de gestion du changement. Un gestionnaire est d'ailleurs un être biologique comme un autre, un être conscient d'une limite de temps biologique : chercher à maîtriser l'urgence peut être vu comme un moyen de se rendre maître du temps et donc, de triompher de la mort (Legendre, 1976). Il s'agit d'une façon de vivre intensément comme la source d'une jouissance personnelle. L'intensité de l'instant a donc tout ce qu'il y a de plus grisant pour un gestionnaire (Monnerot, 1969). Chez d'autres individus, cadres comme employés, cette pression du temps sera vécue comme la venue de changements brusques et imprévisibles qui se répercuteront sur leur caractère. Ils vivront même la perception d'un vieillissement soudain et prématuré. Le risque d'un divorce sera plus élevé et ils seront plus sujets à des phénomènes de détérioration mentale et psychologique ainsi qu'au développement d'affections somatiques (migraines, maux de dos, insomnies). Ils souffriront d'un syndrome général d'adaptation pouvant aller jusqu'à la dépression (Aubert, 2003). En effet, la dépression a été dépeinte par Minkowski (1993) comme une maladie du temps. Le malade est constamment attiré vers le passé et n'est plus conscient de son avenir. Lorsqu'il tente d'anticiper son avenir, il le fait rempli d'anxiété ce qui amène à qualifier certaines dépressions de « fuite en avant ». De plus, le présent semble s'étirer à l'infini, au ralenti, voire presque s'arrêter, et l'ennui s'empare de l'individu en dépression. Ainsi, le présent et le passé

exercent une emprise anormale qui peut même donner l'impression au malade de reculer dans le temps, de marcher en sens inverse. Sa perception du temps est complètement désorganisée. Dès lors, il tentera de se réhabiliter en concevant le temps comme une denrée rare et précieuse.

En conclusion, le gestionnaire et, par ricochet l'employé, aux ordres de la technique et de l'économie, et confrontés à la maximisation sociale du temps, à la logique du gain et de la vitesse comme nouvelles valeurs modernes, peuvent répondre de deux façons. Ou bien ils s'adaptent et jouissent de l'accélération en acceptant ce vieux principe « le temps, c'est de l'argent », ou bien ils se sentiront pulvérisés par la vitesse et la déshumanisation de pratiques qui écraseront leur potentiel émancipatoire. C'est dans cette tension entre deux logiques d'action, soit la contrainte d'urgence et d'immédiateté (rationalisation) et une tentative de reconquête de soi (émancipation) dans une continuité bio-sociale (passé/présent/avenir), que l'agent du changement (on entend par cette expression, la personne ou les personnes responsable(s) de faire arriver le changement, qu'il s'agisse d'un gestionnaire, d'un gestionnaire ou d'un employé) peut essayer de définir un projet et tenter d'unifier cette tension politico-temporelle. Une rationalisation temporelle entraîne des effets de pouvoir lorsqu'elle se transforme en force d'imposition dans le réaménagement des temps sociaux. De même que des personnes qui subiront cette contrainte revendiqueront du temps de réorganisation de leurs jeux individuel et collectif. De part et d'autre, des actionnaires, aux dirigeants (au sens de membres du conseil d'administration), aux gestionnaires et aux employés non cadres, tous mobiliseront des actions de pouvoir pour défendre leur rapport aux temps.

2.1.2 Le temps subjectivé

Pouvoir faire, c'est donc aussi temporiser son action. Chacun revendique un pouvoir du temps. C'est ce que Chesneaux (1996) appelle la nécessité

existentielle d'« habiter son temps ». Nous pouvons déjà entrevoir la difficulté de gérer un changement organisationnel que rencontrera un agent du changement. Fondamentalement, dans ses perspectives, ne doit-il pas trouver comment faire vivre, à qui de droit, le moment approprié de l'action ou du travail dans sa relation à des durées partagées ? En somme, nous avançons que l'agent du changement ne peut et ne doit pas s'en remettre totalement à un temps unique et au pouvoir économique rationnel unique, mais tenter plutôt de composer avec les spécificités du temps propre à une fonction, à un groupe ou à chaque employé. Cependant, comme son jeu politique en sera affecté, les pouvoirs de chacun pourront se redéployer vers un projet (politique) de changement négocié.

Dans son diagnostic sur le présent et les événements qui doivent être transformés, par la compréhension de l'idéal qu'il faut atteindre, nous avançons aussi que l'acteur du changement se doit d'être sensible à toutes les temporalités inscrites dans les règles, les structures, les interactions et la culture. Les règles apprises, les structures en place, les ententes émergeant des routines interactionnelles et également la culture, agissent comme rappel dans un contexte temporellement situé.

2.1.3 Le temps humanisé

Les Lumières promettaient le passage à l'autonomie de tous les humains, en tant qu'êtres de raison, poursuivant des buts communs. La croyance au progrès sans fin allait de pair avec une confiance sans faille en l'avenir et donnait l'espoir d'une constante amélioration de la condition humaine. Or, au lieu de cette « autonomie responsable », on assiste plutôt à l'affaiblissement des valeurs communes dans une sorte d'effacement de l'avenir (Taguieff, 2000). Les individus, en cours d'individualisation extrême souffrent de « présentisme » et vivent constamment dans une sorte d'agitation. Comment, malgré l'emprise du progrès, permettre la

réflexion aux individus dans l'organisation, sans trop de contraintes face à l'avenir?

Comme dans l'organisation, l'individu est débordé par un rythme accéléré et masque souvent son angoisse de la mort en tentant de la conjurer (Aubert, 2003), il s'agirait véritablement d'une « fuite en avant » par rapport à l'échéance inéluctable de sa vie. Pour cet individu grisé par la vitesse : « Tout se passe comme si chaque instant devait être vécu comme le dernier et qu'il fallait le consommer jusqu'à plus soif pour le gorger d'éternité.²⁷ ». Autrement, l'individu peut également réagir au tourbillon de l'action par un sentiment d'écrasement dû au flot de sollicitations continues qu'il subit et auxquelles il doit répondre en un temps toujours plus court, c'est-à-dire que l'individu surinvesti dans son travail et qui fonctionne constamment en mode d'urgence, est loin de rechercher l'action comme une drogue et, au contraire, subit la pression comme une contrainte à laquelle il ne peut se soustraire. Cet hyperfonctionnement de soi prend alors la forme de la surchauffe, comme un moteur qui s'emballe. (Aubert, 2003). Comme l'explique l'auteure, l'employé ou le gestionnaire devient privé de sa réflexion, ne pouvant plus prendre le temps d'un recul et de l'analyse, parce qu'il est constamment sommé de réagir encore plus rapidement et d'apporter des réponses dans l'instant.

Ainsi, cette dictature du temps immédiat, où l'urgence, l'instantanéité et l'immédiateté structurent désormais la relation au temps, conduit l'individu à un changement dans ses relations d'emploi et dans ses relations interpersonnelles. Celles-ci deviennent flexibles et éphémères, et on assiste à une prévalence des sensations sur les sentiments. C'est ce qu'Aubert appelle l'hyperfonctionnement de soi. La capacité de prendre du recul, la possibilité de la réflexion ainsi que la capacité d'éprouver des sentiments s'inscrivant dans la durée passent au second plan, comme si le long terme avait disparu. La réaction devient une nécessité immédiate, de même que la recherche de sensations extrêmes « comme si la quête

²⁷ Aubert, N. (2003) *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion

d'intensité dans l'instant avait remplacé la projection dans une éternité après la mort²⁸».

Dans ce que décrit Aubert, nous retrouvons plusieurs éléments problématiques que le gestionnaire et le gestionnaire de l'organisation pourraient reconnaître afin de tenter, dans la mesure du possible, de ne pas surajouter aux pressions déjà créées par l'environnement, voire mieux, d'agir pour en atténuer les effets. Tout d'abord, en ce qui concerne la disparition du « long terme », il ressort toute l'importance pour les individus dans l'organisation d'être au fait d'une vision de l'organisation, d'être informés des projets et des changements à venir afin de prendre une distance par rapport aux événements présents. Cette prescription est déjà très répandue dans les ouvrages en gestion, mais elle prend un sens nouveau lorsque nous comprenons l'importance qu'elle revêt en lien avec l'acteur dans l'organisation et son rapport au temps. Puis, l'incapacité de prendre un recul vulnérabilise la personne parce qu'il perd sa réflexivité. Nous pouvons en déduire que non seulement le jugement de l'acteur dans l'organisation en est amenuisé, mais également qu'il perd sa capacité de réflexion sur sa propre action. Autrement dit, il perd sa faculté à analyser la qualité de ses décisions. Il va sans dire qu'un gestionnaire ou un dirigeant qui comprend ce phénomène peut agir de manière à « ralentir » le rythme des activités à traiter par les acteurs dans l'organisation en fournissant, pour ce faire, les ressources nécessaires. Les ressources humaines, bien sûr, mais également les ressources matérielles et financières. De manière indirecte, ces ressources devraient lui permettre, du moins en principe, de gagner du temps. Ainsi, bien que le dirigeant et le gestionnaire ne puisse contrôler directement les pressions extérieures à leur organisation (ou à leur unité) sur les employés, ils peuvent tenter d'en atténuer les effets en réduisant la « surchauffe » des personnes sous leur autorité. Car il est possible de redonner aux individus du temps et de la durée, deux éléments essentiels à la réflexion et aux sentiments - dignes d'un être humain - et remèdes assurés contre l'amnésie de l'instantanéité.

²⁸ Aubert, N. (2006) « L'individu hypermoderne et ses pathologies », *Information psychiatrique*, vol. 82, no. 7, Septembre, p. 608

2.2 Le temps défini par les règles : la mémorisation de l'action collective

Nous écrivions précédemment que le passé se conjugue au présent. L'histoire, cette simple appellation du temps d'autrefois, est destinée à s'effacer lentement avec l'atténuation de ses représentations sociales, envahies par des symbolisations actualisées et relayées par des activités sociales. L'horizon temporel de ces symbolisations et activités reste dominé par la survivance du passé qui s'incarne dans des relais-enregistreurs de ce qu'il fut et de ce pourquoi une organisation sociale structure des objets pour en garder des traces (Warnier, 1999). Si l'histoire des êtres humains se trouve relayée par des artefacts de toute nature, la mémoire humaine apporte avec elle son lot d'histoires passées, qui sont autant d'artefacts sociaux (Soriano, 2000). L'acteur dans l'organisation travaille avec non seulement une expertise professionnelle en mémoire, mais avec ce qu'a été sa vie, résumée dans sa mémoire. Le passé du souvenir remémoré conserve une certaine présence, voire dans son absence même, puisque tantôt il s'offre à l'esprit et tantôt il transite par des formes d'inconscient. Le passé de l'acteur, son histoire de vie, la somme de ses expériences de travail n'existent plus de la même manière qu'au temps de sa réalité première, mais la réalité seconde de leur remémoration permet à l'acteur dans l'organisation de s'intégrer au nouveau présent de n'importe quelle situation sociale pour laquelle il semble pourvu des règles et de son adaptabilité. Encore faut-il que la transmission puisse s'opérer dans le réel (Soriano, 2000). Au sein de l'organisation, lorsque l'habitude suffit, lorsque la routine de l'action traduit des apprentissages de règles, il n'est pas toujours nécessaire de faire intervenir la totalité de la mémoire humaine. Nous avançons donc que les acteurs ne peuvent vivre ensemble dans une organisation qu'en convenant de règles élaborées au fil du temps.

2.2.1 Qu'est-ce qu'une règle ?

Une règle est le fruit d'une négociation historiquement située ou, simplement, d'une convention qui s'est constituée avec le temps ; il y a un processus temporel allant des pratiques aux conventions, aux règles, qui peuvent donc être négociées ou simplement graduellement constituées. Une règle porte en elle le résultat de sa formulation et de sa mise en œuvre dans le temps. Les énoncés d'une règle, d'une norme, d'une politique générale d'administration ou de tout contrat ou, forcément, de toute loi, traduisent l'histoire sociale et en résument les éléments d'entente supposée (Thévenot, 2006). Toute règle de l'action organisée est mémoire de cette négociation, confrontation et convention. Une règle et ses dérivés (normes, lois, objectifs, etc.) sont des artefacts sociaux qui participent à l'encadrement de l'action dans l'organisation et de toute action collective. Pour comprendre comment développer une gestion du changement dans les continuités et discontinuités historiques d'une organisation, nous avançons donc qu'il faut non seulement apprendre à reconnaître la formation des règles, normes, directives, lois, programmes, codes, etc. qui, en un mot, sont des règles sociales et la manière dont elles se sont développées, d'hier à aujourd'hui mais en plus nous avançons qu'il faut savoir en apprécier les fonctions mémorielles parce que les règles sont des porte-parole d'autrefois, toujours présentes. Mais qu'est-ce qu'une règle comme mémoire organisationnelle en contexte de gestion du changement ?

2.2.2 Les règles et la rationalisation

Pour répondre à la question, tout d'abord, faisons une brève incursion du côté de l'étymologie²⁹ du mot règle, une adaptation du latin *regula*, « instrument servant à mettre d'équerre », « un étalon permettant de

²⁹ Ray A. (1994) [sous la dir.] *Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, M-Z, p. 1750 .

juger, de corriger ». C'est au 17^e siècle que le mot a pris le sens de « prescription fondée sur l'usage, les conditions, et à laquelle il convient de se conformer dans certaines circonstances ».

Reprenons maintenant les principes de la gestion du changement identifiés par Feldman (2004) qui insiste pour que l'agent du changement s'intéresse à l'apport de ressources nouvelles qui changeront seules les routines organisationnelles. S'appuyant sur les travaux de Giddens, l'auteur utilise le concept de « routinisation », défini par ce dernier et qui signifie tout ce qui est accompli de façon habituelle dans la vie de tous les jours. Le côté répétitif des activités fonde la nature réursive de la vie sociale. Partout, les propriétés structurées de toute activité prennent appui sur les conventions de la vie sociale, conventions historiquement situées dans le temps et l'espace. Conventions également définies comme résultant d'un accord réciproque, d'un consensus, d'une ou de règles partagées. En extrapolant, nous définirons le concept de règle, comme mémoire organisationnelle en contexte de gestion du changement, comme lieu de dépôt et de synthèse d'expériences relationnelles.

Pour leur part, Hannan et coll. (2003) contribuent à développer une théorie des aspects structuraux du changement organisationnel. Pour ce faire, ils définissent l'organisation comme une architecture hiérarchique répondant à des systèmes de codes. Le changement relève d'un code. Il y a un code formel qui découle de la structure bureaucratique, au sens de Weber, et un autre informel qui origine de la culture. Ainsi donc, une architecture organisationnelle, quelque'elle soit:

« can be represented as collections of sentences pertaining of the units in an architectural and rules (e.g. statements of which units have authority over which other units). We regard such sentences as codes »³⁰.

Nous constatons que la notion de « code » est liée à la notion de domination chez Weber pour qui le détenteur du pouvoir oriente les règles et les codes de conduite des subordonnés. À la limite, les acteurs

³⁰ Hannan, M.T. et al. (2003) "Cascading Organizational Change", *Organization Science*, Vol. 14, no. 5, p. 466.

manifestent leur position politiquement négociée à travers les codes. Il s'agit donc qu'un pouvoir légitime puisse agir sur les éléments d'un code pour opérer un changement organisationnel.

Chez Sherer et Lee (2002), les pratiques managériales sont vues comme des actes standardisés. Ces auteurs entendent par là, tout moyen d'action sur les choses qui origine d'une rationalité technique ou d'une composante opératoire. Mais, à défaut d'avoir les ressources financières pour acquérir de meilleures pratiques managériales, des gestionnaires se voient forcés d'innover, de transformer les programmations des rationalités techniques à l'origine de la standardisation des pratiques en cours. L'innovation de ce type produira des effets, y compris des effets de changement, seulement à la condition d'être légitime et légitimée aux yeux du plus grand nombre. Mettant l'accent sur un modèle conceptuel inspiré de la théorie institutionnelle, ces deux auteurs accordent beaucoup d'attention à la notion de « légitimité ». Elle expliquerait l'essentiel du changement « institutionnel » d'une organisation. Sherer et Lee n'ont pas développé le concept de « rationalité technique » que, pour notre part, nous réintroduisons. Car en tentant de voir d'un peu plus près ce que contient ce concept, nous pourrions sans doute y dégager une systématisme et faire apparaître des définitions de règles sociales en interrelations avec des éléments techniques et sociaux pouvant être vus comme des productions de l'histoire collective d'une société.

Dans un autre ordre d'idée, les propos de Chandler (1989) illustrent une autre façon de traduire l'idée de règle. Au moins un gestionnaire doit avoir conscience du changement de contexte. Puis, cette lecture du changement doit être traduite par un plan d'action. Un tel programme traite ou bien de rapports entre individus ou de questions techniques ou des deux. Son application est à haut risque, comme le changement ou l'innovation qu'il induit car cette programmation donne lieu à des règles de conduite tantôt trop générales, tantôt moins instrumentales qu'il le faudrait. La notion de « plan d'action », voire celle de « programme » sont omniprésentes dans la littérature en gestion. Un plan est une suite

d'opérations ordonnées. Chacune de ces opérations incorpore des valeurs ou des normes sociales.

Pour sa part, Raynaud (1997) voit la règle comme un «principe organisateur». Conditionnée par une injonction ou une interdiction, elle vise, certes, à déterminer un comportement, mais «elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons.»³¹. L'auteur estime qu'il est plus propice de parler de la règle au pluriel si l'on souhaite comprendre le jeu de l'action d'un groupe. Dans ce cas, «...les règles ne sont rien d'autres que leur capacité réelle à régler des interactions»³². Bien plus, il faut reconnaître que les «règles ont des auteurs et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune»³³. Par-là, on comprendra qu'elles ont une histoire, une histoire collective ; elles sont donc mémoire de projet d'actions communes. La dimension collective prend ici une place prépondérante dans cette conception. Ainsi, les règles comporteraient bien une contrainte, extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles (Raynaud, 1997).

2.2.3 Les règles et la subjectivation

De son côté, Engels (2001) se demande si les normes de la pensée sont des normes sociales et indirectement des règles qui, même si elles trouvent leur origine dans des dispositions individuelles, dépendent ensuite de nos interactions sociales.

Principe moral, véhicule de dispositions qui organisent la vie sociale, préceptes qui ordonnent une conduite commune ou instrument gradué pour faire de la mesure, c'est plutôt dans le sens d'un « objet temporel »

³¹ Raynaud, J.D. (1997) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, p. XVI.

³² Raynaud, J.D. *op. cite*, p. XVI.

³³ Raynaud, J.D. *op. cite*, p. XVII.

que nous choisissons de concevoir la notion de « règles ». Nous avançons que les règles assurent une continuité, puisqu'elles reproduisent les ententes du passé et permettant des séries d'interactions sociales plus efficaces. Ainsi, le passé d'un collectif, et l'organisation en est un, continue d'être dans le présent d'un groupe d'interactions sociales.

Ricoeur (1993), lui, souligne que lorsque deux acteurs se rencontrent, afin d'assurer leur liberté respective et garantir une bonne entente ils auront besoin d'un objet intermédiaire pour s'entendre, la « médiation d'un terme neutre »³⁴. Une mémoire qu'ils auront d'un commun accord constituée. Le rôle de la règle est alors de médiatiser une « relation intersubjective entre deux positions de liberté »³⁵. La règle est objet sociohistorique, un objet construit dans le temps. Présentée sous forme discursive, elle renseigne sur les prescriptions conventionnées, sur les modalités d'actions ayant fait l'objet d'une mise en accord. La règle est fondamentalement cette médiation d'intérêts partagés entre deux Sujets, deux libertés et qui tient « la même position que l'objet entre deux sujets »³⁶. Il s'agit d'une mémoire régissant l'accord des parties. Puis, « toute praxis nouvelle s'insère dans une praxis collective marquée par les sédimentations des œuvres antérieures déposées par l'action de nos prédécesseurs »³⁷.

Les règles peuvent donc traduire des pratiques animées par des valeurs partagées par un collectif organisé. Une organisation sociale y a déposé une mémoire, celle de la négociation, du consensus, des intérêts. Comme production sociale ou comme production technique ou encore que ce soit à titre de savoir-faire expérimenté techniquement à des fins d'interaction sociale, une règle est un instrument social, enregistreur et enregistré, constitué par une histoire et qui a pour autre principe la transmission d'un hier à un aujourd'hui (Debray, 1998). Le mode de transmission des règles, un peu comme le mode de transmission d'un savoir-faire technique,

³⁴ Ricoeur, P. (1993) "Avant la loi morale: l'éthique", *Encyclopédie Universalis*, Symposium. Les enjeux, p. 64.

³⁵ Ricoeur P. *op. cite*, p. 64.

³⁶ Ricoeur P. *op. cite*, p. 64.

³⁷ Ricoeur P. *op. cite*, p. 64.

comme le dit Sfez (2002), «est intimement lié au mode d'apprentissage et d'accès à la connaissance qu'est l'expérience. Si lié, en réalité, qu'expérience et technique sont dans un rapport quasiment tautologique : dire l'une, c'est dire l'autre »³⁸. Une prise de position comme celle-ci trouve son parallèle dans le langage ajouterait Ricoeur³⁹. Ainsi, nous explique Ricoeur, la règle traduit un passé qui assure une certaine stabilité du présent et du futur, tout en permettant à la nouveauté de se produire.

2.2.4 Les règles et l'humanisation

Une organisation est un tissu fort complexe de règles de toute nature. Des règles qui médiatisent les rapports sociaux. Qui sont aussi des objets d'intermédiation de l'histoire d'un groupe et le présent de ses successeurs. Qu'elles s'incarnent dans des descriptions de tâches, dans des politiques générales d'administration ou dans des normes comptables, elles se transmettent, et se transmettront, sous formes de langages, de textes, de programmes, de plans, de routines ; elles se diront, elles s'inscriront dans l'action de l'un et des autres, dans la connaissance, dans l'échange, dans l'échange marchand. Les règles sont non seulement le fruit d'une longue histoire mais elles en sont dépositaires. Leur origine ne se résume pas à une histoire propre mais aux mouvements sociaux de l'histoire, connus et inconnus. C'est en ce sens qu'une règle est mémoire. Sa fonction mémorielle est une réminiscence utile à l'efficacité de l'action organisée.

³⁸ Sfez, L. (2002) *Technique et idéologie. Un enjeu de pouvoir*. Éditions du Seuil, p. 59.

³⁹ Pour Ricoeur, toute prise nouvelle de parole suppose l'existence d'une langue déjà codifiée et la circulation des choses déjà dites qui ont laissé leurs traces dans le langage, en particulier dans le langage écrit sous forme de textes, de livres, etc. « J'entre ainsi dans une conversation qui m'a précédé, à laquelle je contribue pendant une certaine durée et qui continuera après moi. De même que nul d'entre nous ne commence le langage, nul ne commence l'institution. Un indice remarquable de cette situation est le fait qu'en histoire et en sociologie, on n'assiste jamais au commencement de la règle ; on ne peut que remonter d'institution en institution. Tout commencement [...] est une fiction littéraire ou philosophique [...] encore cette fiction repose-t-elle sur un cercle vicieux, à savoir que l'on suppose que des hommes se mettent d'accord pour poser une règle commune d'accord. Ce paradoxe est tout à fait instructif ; il signifie que nous ne pouvons agir qu'à travers des structures d'interaction qui sont déjà là et qui tendent à déployer une histoire propre, faite d'innovations, d'inerties et de sédimentations. » Ricoeur, P. *op. cite*, p. 64.

Le passé est présent dans les règles d'une organisation. La gestion du changement ne peut donc ignorer des règles. Non seulement elles traversent son périmètre d'intervention mais elles animent ses modalités. Toute la question est de déterminer si ce sont les règles et donc, la mémoire des accords d'autrefois, qui méritent d'être interpellées pour réussir une gestion du changement organisationnel et dans ce cas lesquelles et pour quel renouvellement de l'action collective et, en particulier, celle de l'organisation.

Comme nous avons pu le constater dès le début de cette section du chapitre deux, les règles sont, le plus souvent, rationalisées dans la littérature en gestion et sont perçues comme ordonnant logiquement la succession des événements dans le temps, évitant le désordre et la confusion. Mais les règles peuvent aussi servir à l'épanouissement des individus en leur offrant un cadre sécurisant, constitué de routines, d'habitudes, de continuité. Une sorte de « conduite de l'avenir », rendue plus facile par la reproduction des actions passées. En fait, l'organisation méthodique qu'engendrent généralement les règles assure une certaine stabilité à la vie organisationnelle. Le sens commun enseigne que cette continuité peut à la fois être perçue comme rassurante par les uns, accablante par les autres. Tous les individus n'apprécient pas de la même manière l'habitude d'agir et de penser mécaniquement, sans trop de réflexion, en suivant un programme favorisant les opérations maintes fois répétées par le passé. Mais il peut toutefois être agréable pour l'être humain que des règles mémorisées créent chez lui des habitudes lui libérant l'esprit. En somme, du point de vue des règles et de la sociabilité, l'équilibre de l'individu passe par la conciliation entre son désir d'exister par lui-même selon ses propres lois (humanisation), et le constat que la médiation de l'organisation et de ses normes est la condition de ce projet (rationalisation).

2.3 Le temps défini par les structures : de la reproduction mémorielle

Loin de nous d'entreprendre l'inventaire des théorisations sur les structures organisationnelles car ce qui importe est de saisir la teneur conceptuel des structures. Mais qu'est-ce que les structures ?

2.3.1 Qu'est-ce que les structures ?

Une structure est dépositaire de construits sociaux conventionnés dans l'histoire et elle conditionne durablement les rapports sociaux à venir par ses fonctions organisatrices institutionnalisantes. La structure est un ensemble complexe de règles, elle est une panoplie de fragments du passé, voire même de plusieurs histoires de plusieurs groupes sociaux. Parce que l'entreprise est une institution moderne, ses structures constituent un phénomène social décisif de normalisation des conduites au sein d'une société (Lagroye et Offerlé, 2010). Fruit d'une longue histoire, ce modèle d'organisation impose à ses parties prenantes les leçons d'autrefois, les expérimentations sociales de la coopération à plusieurs. L'entreprise traduit le compromis entre une société et des individus souhaitant se servir de cette institution pour fabriquer des réponses plus adaptées à la société. Par conséquent, ce qui en constitue le corps social opératoire, en l'occurrence les structures, corps pourvu de ses stigmates temporels, se posent en diffuseur sociétal d'une histoire sociale dont les effets de résonance modulent les routines d'action. Ces règles structurelles appellent, du coup, plusieurs composantes de la sociohistoire. Et, par l'organisation même de ces règles, organisées autour de principes normalisateurs, il y a une interdépendance de ces différentes composantes qui sont appelées à témoigner normativement et significativement à la société. Si l'on suit le raisonnement très connu d'Aristote, qui définissait la *tekhnê* comme « une disposition à produire [...], accompagnée de règles exactes »⁴⁰, il n'y aurait qu'un pas à franchir pour conceptualiser la notion de structure comme étant une technique,

⁴⁰ Aristote (1979) *Éthique à Nicomaque*, Vrin, VI, 4. Pour Aristote, la *technê* s'ajuste à l'*objet*, en se guidant selon les circonstances. Aussi, la pratique de la *technê* suppose la décision de règles précédées de délibération, parce que les choses dont elle traite peuvent être modifiées par l'action et parce que leur issue particulière ne peut être déterminée à l'avance.

c'est-à-dire une construction sociale historiquement située par la présence même des règles exactes imposées par son régime opératoire à produire quelque chose.

2.3.2 Les structures et la rationalisation

Ainsi, une première représentation socio-temporelle transite par la notion de structure organisationnelle ou, comme l'a nommé Mintzberg (1982), la « configuration structurelle » de l'organisation. En analysant de plus près ses principes, un type de configuration exerce des effets sur la capacité de changement. Par exemple, une organisation dont la structure est simple et caractérisée par la supervision directe et la centralisation, favorise la flexibilité et l'adaptabilité puisqu'il peut suffire à une seule personne d'agir. À l'opposé, une bureaucratie mécaniste, caractérisée par une centralisation verticale et la spécialisation du travail, de par la concentration du pouvoir dans une technostructure et l'insistance mise sur la communication hiérarchique, place les gestionnaires de celle-ci devant un dilemme fondamental. Quand l'information parvient au sommet stratégique par le canal du système d'information, après qu'elle ait été filtrée et agrégée aux différents niveaux de la hiérarchie, elle est souvent si insipide, nous dit Mintzberg, que le responsable ne peut s'appuyer sur elle. Or, dans des périodes de changements, lorsqu'ils ont le plus besoin de consacrer du temps à obtenir le « détail tangible », les gestionnaires sont surchargés de décisions à prendre, soumis en trop grand nombre par les subalternes. Ils en sont, par conséquent, réduits à agir de façon superficielle sur la base d'informations abstraites et inadéquates. Le changement peut alors prendre des voies imprévisibles avec, pour conséquences, des résultats non désirés. Aussi, l'agent du changement doit-il tenir compte des structures, comme portant des expériences antérieures. En fait, les configurations organisationnelles sont les résultantes de l'organisation normative du projet d'entreprise d'origine et des choix qu'il imposa dans ses phases de développement.

Dans une vision managériale de la transformation de la structure, les facteurs de contingence (Mintzberg, 1982) constituent sans aucun doute un autre élément du passé de l'organisation qui interviendra dans la gestion de changement. Ces facteurs sont : le pouvoir, le système technique, l'âge de l'organisation, sa taille et son environnement. En fait, Mintzberg présente ces facteurs de contingence comme parties intégrantes des configurations structurelles. Le système technique est constitué par l'ensemble des instruments et équipements utilisés pour réaliser les produits et services de l'organisation. Il peut avoir un effet substantiel sur la nature et le déroulement d'un changement, particulièrement un changement radical (Hafsi & Demers, 1989). Pour Hafsi et Demers, il semble que l'on puisse s'attendre à ce que le changement soit plus difficile là où les personnes sont indispensables au fonctionnement de l'organisation, comme c'est le cas dans des entreprises avec des systèmes sociotechniques complexes. Il serait donc plus facile là où ce qu'il faut surtout changer ce sont les équipements, comme dans les entreprises à systèmes automatisés, notamment à cause de la résistance possible au changement. La structure mémorielle collective serait donc plus difficile à changer que la mémoire technique (Pratt, 1995).

Concernant l'âge et la taille, tout comme l'organisation plus vieille formalise davantage, plus la taille de l'organisation est importante, plus les comportements se répètent. Par conséquent, il devient plus facile de les prédire et l'organisation a tendance à les formaliser. Ou, encore, on les formalise pour gérer le plus grand nombre d'incertitudes. En effet, la structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de sa mise en activité. Aussi, différentes entreprises créées à la même époque adoptent des formes structurelles voisines et elles ont tendance à les conserver parce que tant que les conditions environnantes restent les mêmes, la structure d'origine peut demeurer la plus appropriée. De plus, toujours dans une logique de formalisation et ce, sans égard à la typologie des structures, les traditions et les intérêts en place solidifieront la structure autour d'un ensemble de valeurs, d'une idéologie. Rappelons également que l'organisation de plus grande taille sera davantage régulée par des

procédures et aura plus recours à la communication formelle. Étant donné l'apport de la communication dans le cadre d'un processus de changement organisationnel, on ne peut qu'en déduire que l'âge et la taille, de par leur formalisation de l'organisation, produisent des effets sur la gestion du changement. En effet, la formalisation des comportements dans les entreprises de plus grande taille et plus avancées en âge aura pour effet de rendre le changement plus lent et laborieux, où les communications devront être plus abondantes afin d'agir sur les structures. Du coup, et ce constat relève du sens commun, les interactions seront plus nombreuses : l'organisation est davantage régulée par des procédures et a essentiellement recours à la communication formelle. Qu'elles soient balisées ou non, les structures n'en éliminent pas pour autant les interactions. Aussi, de manière générale, le changement d'une organisation de large taille et avec un long passé aura tendance à ne se faire qu'en période de crise, et même dans ce cas, les risques de destruction de l'organisation seront grands (Hafsi & Demers, 1989). Nous constatons, encore une fois, que l'âge d'une organisation influence la complexité et la vitesse de changement organisationnel.

2.3.3 Les structures et la subjectivation

Depuis l'avènement de l'organisation scientifique du travail, phénomène de rationalisation par excellence dans l'organisation, on a certes assisté à une augmentation de la productivité des employés, mais les gains d'efficacité et de rentabilité sont concomitants avec la déshumanisation du travail et l'hégémonie technologique (Savall, 1989). Selon Savall :

« L'aboutissement logique de l'évolution de notre civilisation technicienne est la suprématie de la technologie, l'asservissement mental, voire intellectuel, de l'homme à la technique et à la machine, quel que soit son niveau dans la hiérarchie de l'organisation et, souvent, quelles que soient ses capacités intellectuelles et mentales. [...] Cette hégémonie technicienne déforme, déprime la capacité de jugement de simple bon sens. »⁴¹

⁴¹ Savall, H. (1989) *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Paris, Éditions Économica, p. 28.

Les conséquences de la déshumanisation et de la suprématie technologique seraient donc plurielles selon cet auteur : dégradation de l'énergie humaine, baisse irréversible de la qualité au travail et désordre social croissant. Alors, quels sont les palliatifs à ces difficultés? Quelles sont les solutions qui ont été le plus souvent revendiquées par les mouvements sociaux (syndicats, associations d'employés, etc.)?

Plusieurs options ont fait l'objet de négociations entre employés et employeurs, notamment le temps de travail (réduction de la durée du travail) et l'augmentation de la rémunération (afin de compenser les effets négatifs de l'organisation scientifique du travail). Du point de vue de la structure, puisque c'est cela qui nous préoccupe à ce point-ci, des sociologues du travail en marge du courant rationaliste ont proposé de valoriser le rôle des employés en enrichissant leurs tâches et en favorisant leur autonomie (Savall, 1989). Des propositions remontant même aux années 1930 ont refait surface, des dizaines d'années plus tard, dans le discours syndical, sous l'influence des organisations scandinaves et leur approche sociotechnique. Ainsi, plusieurs tentatives d'élargissement et d'enrichissement de tâches, de groupes de travail semi-autonomes, d'alternances entre postes, etc. prendront place dans les organisations nord-américaines. Puis, ce sera au tour des Japonais et leur « toyotisme » de dicter la conduite des organisations *lean*. Aujourd'hui, la robotisation des tâches répétitives fait en sorte de réduire considérablement le nombre de postes touchés par la monotonie de la répétition excessive des mouvements. Pourtant, encore trop souvent, les structures d'autorité ne permettent pas de favoriser le plein développement du potentiel des individus dans les organisations. Aurait-on tenté, du moins en Amérique du Nord, de seulement palier aux difficultés humaines que posent l'organisation scientifique du travail sans pour autant régler les vraies problématiques sous-jacentes? Il semble, en effet encore, exister un fossé, pour bien des gestionnaires et des employés, entre leur qualité de vie au travail et leur qualité de vie hors-travail. Même pour les individus plus élevés dans la hiérarchie, il appert qu'on assiste à une augmentation constante de la cadence et à une perte de contrôle sur leur propre rythme

de travail. Sans compter que l'aplanissement des structures, favorisé par les réorganisations du travail, augmente le nombre et le niveau de responsabilités au premier échelon notamment mais aussi chez les cadres qui restent, créant un encombrement pour l'individu et générant du stress supplémentaire. En somme, malgré les tentatives des organisations d'améliorer les structures et l'organisation du travail, il semble subsister du mécontentement des individus, ce qui n'est pas sans impact sur le plan financier. Il s'agit de ce que Savall (1989) appelle les coûts cachés non seulement des comportements, mais également des structures et de leur effet (dé)structurant sur les gestionnaires et les employés.

Quoiqu'il en soit, il semble que les efforts déployés en ce sens aient été moins tournés vers une subjectivation des individus que vers leur mobilisation à mieux produire pour moins (Sainsaulieu, 1995). Les cercles de qualité, les réunions d'informations, transforment l'individu en une force communautaire productive. En effet, malgré les intentions, somme toute, louables des spécialistes de la gestion des ressources humaines, force est de constater que les barrières structurelles et les formes d'organisation classique continuent de faire obstacle à une véritable émancipation des employés. En somme, pour ce qui est de reconnaître la mémoire des individus en l'inscrivant dans des mécanismes structurels, malgré des essais, force est de constater qu'ils s'avèrent insuffisants pour installer de nouveaux rapports entre les acteurs dans l'organisation. Il y manque la culture d'expression, de compréhension et d'argumentation pour surmonter les dysfonctions nées des différents niveaux de pouvoir et milieux sociaux.

Un nouveau type de gestion de la subjectivation est, certes, difficile à inventer parce qu'il se heurte aux conceptions traditionnelles de l'organisation pour laquelle la reconnaissance identitaire des individus au sein des groupes établis est peu répandue. Sur un plan théorique, nous pouvons tout de même poser la question de la subjectivation des individus en termes de Sujet considéré comme un acteur d'un projet collectif de changement, à travers des structures régulatrices. Concrètement, nous

avançons que cela exige la mise en place de structures d'organisation ouvertes en faisant appel à la participation du plus grand nombre d'individus possible, afin de multiplier les zones d'accomplissement de soi.

2.3.4 Les structures et l'humanisation

La structure organisationnelle sera humanisante ou rationalisante (ou les deux à la fois) selon la perception et les actions des individus. Les structures servant à organiser les éléments multiples pour les coordonner en vue d'une fin commune, le type de division et d'organisation du travail - la séparation et la division des tâches, la dynamique de conception et d'exécution du travail - pourront tenir à la fois de la rationalisation et de l'humanisation. Poussée à l'extrême, la division du travail, qui vise à augmenter la productivité des employés (et à réduire le temps de fabrication) par la répétition d'un groupe restreint d'opérations, peut conduire à leur aliénation. Privé de sens, l'employé devient momentanément étranger à lui-même et à son travail et peine à mener une vie émancipatrice. Par ailleurs, la division et la réunification du travail pourra être réalisée de telle sorte que l'employé bénéficiera de temps pour accomplir son travail, composé de tâches variées. La polyvalence des employés au sein de l'organisation pourra être favorisée, incluant le développement de nouvelles habiletés de réalisation (Friedman, 1964). En somme, les structures constituent, pour les individus, une disposition collective d'accès à leurs responsabilités, un support mémoriel institutionnel organisant et coordonnant leur travail selon des valeurs normatives, telles des morales d'actions sociohistoriques d'expérimentation ; de l'expérience vécue, présente, et à venir.

Projection de la règle à un méta-niveau, les structures sont des artefacts collectivisés, socialisés à des fins de fonction d'institution, pouvant diffuser efficacement de la rationalisation et de l'humanisation, deux principes constitutifs de la routine et du sens pratique des acteurs (Lagroye et Offerlé, 2010). C'est donc dire qu'une gestion du changement devrait

pouvoir intégrer les routines et les praxis des acteurs, c'est-à-dire tenir compte du contexte d'action d'un groupe d'acteurs qui reste celui d'une reproduction mémorielle de choix du passé. Les structures résument ainsi les adaptations organisationnelles aux changements.

2.4 Le temps défini par les interactions : de la mémoire individuelle à la mémoire organisationnelle

Pour comprendre le changement, on peut certes référer aux structures, mais aussi aux interactions (Bernoux, 2002). En effet, les structures sont produites aussi dans les interactions et ces dernières sont l'élément central de leur développement. Cette conception interactionniste des structures organisationnelles permet de comprendre à une échelle micro les justifications interactionnistes d'un changement dans une organisation.

2.4.1 Qu'est-ce que les interactions ?

Les relations dans les organisations ne se définissent pas de manière simple. Si celles-ci deviennent un objet d'intervention pour la gestion du changement, il n'est pas dit qu'elle se conclura avec efficacité, tellement il semble difficile de comprendre les ramifications d'un groupe d'individus qui doivent sélectionner et analyser les conditions de leurs actions, interpréter leur environnement et leurs circonstances, et régler leurs attitudes et impulsions. Notre compréhension actuelle de la littérature sur le changement nous incite à souligner que la problématique de la signification des relations telle que discutée ici et là, outre les allusions succinctes à la théorie de la structuration de Giddens, ne permet pas de rendre compte de la logique non déterministe de ces relations. Il en est de même pour la forme de contrôle qu'elles exercent sur l'expérience. Pour saisir l'une et l'autre, il convient de renouveler l'analyse en mettant de

l'avant le concept d'interaction⁴² et de mieux expliquer la part prise par l'environnement d'un côté, et par la perception de ce même environnement au développement de ces relations dans l'organisation. Nous partageons la conception d'un espace-temps mise de l'avant par Giddens : le temps de l'histoire, qui est inscrit dans les conditions et dans la connaissance de l'interaction sociale. Pour Giddens, les interactions se déroulent dans un contexte temporellement situé.

Ainsi, les agents de changement seraient à même de comprendre plus finement pourquoi le sens d'une action d'un individu est situé dans les interactions avec des personnes et des choses. Ils pourraient mieux saisir en quoi les situations où se déroule une activité interactive impliquent l'histoire d'une personne et l'histoire d'une organisation qui posent ? le contexte de cette interaction. L'interrelation entre deux individus au travail appelle donc l'analyse de leurs réservoirs d'expériences sociales, leur « hiatus », et de la nature de l'incorporation des règles et des structures organisationnelles qui se manifestent sous formes de mots, de justifications, etc. Interagir, c'est savoir mobiliser des socialisations, des pratiques culturelles historiquement situées, qui s'appuient sur l'expérience des individus en présence.

Par ailleurs, chez Simmel (*in* Bernoux, 2002), le changement naît dans l'interaction sociale – des interactions quotidiennes entre égaux ou dans un modèle hiérarchique sociétal – qui permet de produire les ajustements aux structures organisationnelles. Appliquées à la gestion, ses conceptions nous amènent à penser que la transformation d'un système se fait à travers les interactions quotidiennes qui, influencées par les valeurs globales de la société et les outils de gestion mis en place par les gestionnaires, introduisent de nouvelles logiques d'acteurs dans l'organisation. Le sens donné par l'acteur dans l'organisation aux relations quotidiennes fait donc le lien entre valeurs de la société (représentations

⁴² Nous considérons l'interaction comme un rapport social et une forme de socialisation dans le même sens que l'entendait Simmel avec son concept d'*action réciproque*, transformé par Goffman en *interaction*.

du passé), outils de gestion (construits du passé mais lecteurs du présent et de l'avenir), et interactions quotidiennes. Ainsi, le changement n'est effectif que lorsque les acteurs dans l'organisation trouvent un sens à l'action qu'ils entreprennent. Nous avançons donc que les changements, à tout le moins les changements durables, ne peuvent avoir lieu qu'avec le consentement des individus. Changements et innovations ne peuvent pas être imposés ; ils sont produits dans les interactions. En un mot, un changement se tisse dans l'interaction.

La théorie de la structuration de Giddens reprend elle aussi la position de Simmel sur les deux formes symboliques du passé appelées à transporter la mémoire des règles à travers des structures et des interactions. En effet, selon cette théorie, des interactions répétées sont aux fondements d'une structure sociale. De telles interactions répétées contribuent ou non à la solidité et à la stabilité de la structure comme entité spatio-temporelle organisatrice d'un ordre social. En réalité, les structures sociales sont dynamiques et ouvertes à de nombreux changements mineurs, parce qu'elles dépendent de la reproduction quotidienne des modèles d'interaction qui les constituent. Dans une large mesure, le degré de stabilité d'une structure particulière dépend du degré selon lequel les interactions deviennent un sujet d'habitude ou de routine (Hatch, 2000). Si les modèles d'interactions sont interrompus ou modifiés, la structure sociale est alors ouverte au changement. Les raisons motivant un arrêt ou une modification de la routine d'interactions peuvent être multiples. Il peut s'agir d'une obligation, d'un changement de règle ou de structure. Mais nous avançons qu'il peut aussi s'agir d'un individu qui, par devoir de mémoire, pour éviter qu'une erreur se répète, fasse de sa mémoire individuelle, une mémoire collective, et modifie consciemment ou non le modèle d'interactions.

2.4.2 Les interactions et la rationalisation

Dans le cadre d'un changement organisationnel, si les gestionnaires décident celui-ci seuls, le succès du changement dépendra en partie du fait que les individus non participants à la décision feront abstraction au nom de leur mémoire comme entité fédératrice de leur conduite. Ou, encore, les non participants feront le pari de s'en remettre à des règles de l'entreprise, donc à la mémoire organisationnelle, pour justifier ou non le type de référent mémoriel qui préside à leur mémoire effective d'interactions, soit leur logique d'action. Sans cette possibilité de substitution mémorielle, les anciens modèles de relations cristallisés dans des règles d'interactions considérées caduques en référence au changement mis de l'avant, seront maintenus et le changement organisationnel souhaité pourra difficilement être réalisée. Par ailleurs, selon la théorie de la structuration de Giddens, la structure est constituée par les interactions des individus dont les activités sont contraintes par elle (autrement dit, la structure conditionne un rapport social), même si elles forment les modèles d'interactions que nous reconnaissons comme la structure. Il s'agit de la notion de dualité de la structure. Autrement dit, les normes, les règles, la connaissance et l'action contraignent les choix que les individus font à propos de leurs activités et, du même coup, les structures sociales sont créées par les activités qu'elles contraignent tout en permettant l'interaction⁴³.

Ce qui fut pris autrefois pour un système inflexible, la structure est dévoilée comme une condition dynamique dont la stabilité apparente est le résultat de l'hypothèse éludée de stabilité. Mais les théories

⁴³ Comme l'explique Giddens : « Une contrainte structurelle n'est pas cette forme causale implacable que les partisans de la sociologie structurelle ont à l'esprit lorsqu'ils insistent avec véhémence pour associer l'idée de *structure* à celle de *contrainte*. Les contraintes structurelles ne s'exercent pas indépendamment des motifs et des raisons qu'ont les agents de ce qu'ils font. [...] Dans des relations sociales entre êtres humains, les seuls objets mobiles sont les agents individuels qui utilisent des ressources pour que des choses se produisent, de façon intentionnelle ou autre. Giddens, A. (1987) *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 239. Ainsi, même si la structure explique des données fondamentales de la réalité sociale, Giddens se dissocie du courant structuraliste comme un modèle explicatif strictement déterministe (Auzias, J.M., 1971).

précédentes ont vu dans les crises structurelles des fenêtres d'opportunités de changement. Or, la théorie de la structuration examine précisément l'hypothèse de stabilité structurelle et révèle les dynamiques sous-jacentes qui maintiennent l'organisation dans une forme particulière, celle de la structure, du système et de la reproduction sociale et ce, de la transmission du passé au présent. Avec le temps, la structure constitue une généalogie matérielle en incarnant et en transmettant les règles pour une mémoire reconfigurée (Bazin, 2000).

2.4.3 Les interactions et la subjectivation

Nous avançons que les gains d'efficience espérés du changement organisationnel sont en partie conditionnés par le niveau d'engagement des mémoires des employés au sein de leurs interactions. En effet, selon nous, il ne suffit pas de dicter une nouvelle conduite. L'agent du changement devrait donc établir le lien décisif entre les mémoires individuelle / organisationnelle et l'interaction. Interagir, rappelons-le, c'est mobiliser une interprétation personnelle de sens commun et en renouveler les aspects à coups de singularisation.

Paillé (2004) indique d'ailleurs que certains chercheurs envisagent l'engagement personnel des employés comme une des variables clés sur laquelle repose la réussite des changements organisationnels, de même que pour d'autres, il est la principale cause de difficulté sur laquelle achoppe le management en période de transition organisationnelle. Que l'engagement personnel existe par calcul d'intérêts, par désir d'affiliation ou par obligation, il se traduit au sein de l'organisation par une coercition qui ne s'explique pas par l'histoire des motivations de chacun, mais bien aussi par un type d'engagement organisationnel, par une force de volonté collective, et ce volontarisme doit, selon nous, être inscrit dans l'histoire de l'organisation, plus particulièrement dans sa structure qui sert alors de marqueur légitime de ce volontarisme. Un contexte de changement organisationnel agit, en effet, comme un catalyseur des facteurs dotés

d'une capacité d'influence sur les engagements organisationnel et individuel.

Ainsi, nous avançons que le niveau d'engagement qui en est un d'une rencontre avec un autre et qui peut se définir comme un état psychologique qui détermine l'employé dans sa décision de rester ou de ne pas rester membre à part entière de son organisation, joue un rôle décisif dans la réussite du changement organisationnel. Cet « engagement interactionnel » est lié au passé de l'organisation et de l'employé dans celle-ci, dans la mesure où l'employé fait preuve ou non de fidélité selon la nature et le degré de son sentiment d'appartenance, lequel est forcément élevé, si l'organisation lui a permis antérieurement un certain épanouissement. De plus, le style de leadership de la personne ou des personnes en charge du changement auprès des équipes de travail peut influencer la vitesse de propagation du changement (Vas, 2005). À la lumière d'une étude de cas menée au sein d'un opérateur de télécommunications européen, Vas a, en effet, confirmé l'intuition qu'un leader orienté vers les tâches interactives, mais qui néglige la dimension humaine de son rôle dans le changement, fait en sorte que la vitesse de propagation du changement auprès des employés est moins rapide que si ce leader avait été orienté vers l'humain.

2.4.4 Les interactions et l'humanisation

L'interaction est de nature humaine et son instrumentation sans une approche humaine du changement organisationnel peut conduire à une impasse. En somme, la conception interactionniste de l'action organisationnelle éclaire une autre compréhension du changement. En effet, comme l'espace-temps est inscrit dans les conditions et la connaissance de l'interaction sociale, des interactions répétées représentent les fondements de la structure sociale dans l'organisation-mémoire. Si les gestionnaires amorcent un changement organisationnel, la réussite dépendra du fait que les acteurs individuels dans l'organisation

auront changé ou non leurs modèles d'interaction. Grâce aux formes de temporalités passées et présentes en son sein, l'interaction permettra ou non le changement, que ce soit par la voie d'une rationalisation des échanges rendant possible l'altération de l'organisation ou par le biais d'une humanisation, c'est-à-dire l'appropriation et l'intégration du changement par l'individu. Les échanges à caractère rationnel pourront prendre la forme de conventions. Les parties prendront des arrangements de sorte qu'elles s'entendront par des interactions contractuelles⁴⁴. Cette convention prévoira les mécanismes de résolution des divers problèmes de coordination auxquels les parties seront confrontées à chaque instant et en divers lieux. D'un point de vue social, les conventions permettront de régir les interactions.

Aussi, dans la perspective de l'humanisation voulue, nous avançons que le temps contribue à favoriser l'adaptation de l'employé aux nouvelles exigences organisationnelles en lui permettant de se les approprier graduellement et de les intégrer à sa mémoire individuelle. Nécessairement, cela pourra requérir une période plus ou moins grande de temps d'incorporation, période que devraient donc lui accorder les gestionnaires de l'entreprise pour favoriser un changement des structures mentales et, par conséquent, un changement des structures mémorielles de chacun. Cette responsabilité managériale de concéder du temps à l'efficace face à la présence d'autrui relève d'un souci d'altérité (Levinas, 2004). Dans le cas où l'acteur ne réussirait pas à incorporer les éléments propres aux changements organisationnels, cela le conduirait soit à une inadaptation à un projet de changement ou à son abandon. Dans ce sens, les conflits et les réactions politiques de part et d'autre pointeront à l'horizon (Nous en traiterons plus loin dans ce chapitre).

⁴⁴ Tel que permis par le bon usage de la langue française, nous utilisons ici indistinctement les termes de convention et de contrat.

2.5 Le temps défini par la culture : une mémoire collective

Une dernière composante temporelle s'impose dans la gestion du changement, afin de compléter celles déjà visitées que sont les règles, les structures et les interactions, pour expliquer la relation entre les temps organisationnels et le changement : la culture. On retrouve dans la littérature en gestion de nombreuses définitions et approches relatives à la culture organisationnelle mais cette notion n'est pas explicitée dans la littérature portant spécifiquement sur le changement, comme un élément de l'histoire de l'organisation, et encore moins comme le produit du temps.

2.5.1 Qu'est-ce que la culture ?

Gagliardi (1992) définit la culture organisationnelle comme un système cohérent de valeurs et de croyances qui distinguent un groupe d'un autre, tout en orientant ses choix et en créant un phénomène tenace et inaltérable. Plus les valeurs seront fortement ancrées chez les acteurs, plus la culture sera inaltérable. Il est possible cependant d'établir un lien entre les objets de la culture d'une organisation et le changement organisationnel. Par ailleurs, Aktouf (1990) explique notamment que la culture implique une interdépendance entre histoire, structure, conditions de vie et vécus subjectifs des personnes. L'histoire d'un groupe d'individus est marquée par la fabrication de symboles, d'objets, de mots, de discours et dont leurs inscriptions matérielles ou leurs transmissions par tradition orale relaient des pans de ce qu'ils furent et dirent en leur temps. Ces objets transmis se mêlent à d'autres objets, symboles, conduites et autres langages dont l'effet d'ensemble donne à penser un tissu social servant de liant entre hier et aujourd'hui, offrant un support au dépôt d'une mémoire d'un groupe. L'approche interprétativiste symbolique de Geertz (*in* Hatch, 2000), un anthropologue culturel américain, va dans cette direction du lien entre culture, passé et changement. Il compare la culture à des toiles de significations tissées par une « homme animal ». Aussi,

l'interprétation de ces toiles ne relève-t-elle pas d'une science traditionnelle, mais plutôt d'une science interprétative à la recherche de sens.

L'approche interprétativiste symbolique part de l'hypothèse que les cultures sont des réalités socialement construites. Autrement dit, les cultures nécessitent des efforts de coopération et une autodéfinition mutuelle qui nous permettent de dire qu'elles sont construites socialement. En ce sens, les organisations *sont* des cultures (Meyerson & Martin, 1987). Ainsi, de telles entités existent uniquement pour autant que leurs membres les considèrent comme existantes et se comportent en conséquence. Le passé culturel d'une organisation aura sans aucun doute un impact dans le cadre d'un projet de changement organisationnel allant jusqu'à une « transformation », car celui-ci comporte un projet de changement d'identité culturelle. Nous pensons donc qu'un agent du changement ne peut faire abstraction de la culture de l'organisation puisqu'elle se pose à lui comme une cristallisation de l'occupation du temps et de l'espace et des expériences tirées de ces cadres spatio-temporels au sein de traces, artefacts et autres formes de symbolisation durable qui servent aujourd'hui de points de repère à la coordination des actions de chacun. Car ne pas connaître ces objets mémoriels organisationnels et ne pas réfléchir à leur fonction d'aide à la décision, le changement se réduirait à une opération technique ou à un coup de force politique.

2.5.2 La culture et la rationalisation

À quelles conditions une transmission culturelle est-elle possible ? Le passé organisationnel, ce qui est transmis, est incorporé dans le comportement des acteurs sous la forme d'une culture et, plus précisément, par le biais des objets matériels et symboliques qui transportent cette culture et l'offrent aux appareils sensoriels des individus. Lettres, documents, discours écrits du fondateur, cahiers des

charges de production, conditionnement des produits, publicités, campagnes de sensibilisation intramuros, journaux d'entreprise, communiqués, directives, règles, normes et structures d'organisation de l'action du gestionnaire et des employés, qui sont autant des véhicules transmetteurs des temporalités sociales d'autrefois que des médias-supports-réservoirs de connaissances et d'information et constitutifs d'un réseau mémoriel de porte-parole culturels. Par ailleurs, tout ce qui est transmis et qui doit compter a été objectivé, matérialisé sous la forme d'artefacts. Tout cela semble naturel, mais en fait, il s'agit de construits artificiels, techniques, donc culturels. Nous avançons donc que plus les réseaux mémoriaux seront nombreux, plus la communication de la culture sera abondante. L'utilisation de ces canaux aura pour impact d'exiger de la gestion du changement de tenir compte de l'analyse de cette variable culturelle. Car un manque de considération pour les relais de symboles et d'artefacts du réseau mémoriel risque de compromettre la mutation en douceur des valeurs et de provoquer un choc culturel générateur d'ambiguïtés de toutes sortes. En effet, comme pour les autres dimensions du temps à titre de mémoire, la culture pourra faire l'objet d'un changement rationalisé, c'est-à-dire du type d'une acculturation planifiée (Bastide, 1971), sans égard aux représentations communes du passé, aux coutumes et aux traditions de l'organisation.

2.5.3 La culture et la subjectivation

Les individus peuvent s'engager dans la vie organisationnelle construite socialement parce qu'ils en conçoivent les symboles, les utilisent et les interprètent et parce qu'ils sont sensibles aux interprétations données par d'autres. L'utilisation et l'interprétation des symboles permettent donc aux individus dans l'organisation de créer et de maintenir la culture de celle-ci. Or, une des façons de véhiculer des symboles culturels dans une organisation est par le biais de la transmission culturelle. En étudiant le passé communicationnel d'une organisation, et plus particulièrement les habitudes de transmission qui y prévalent, nous pouvons donc constater,

des impacts au niveau de la gestion du changement organisationnel dans l'espace et dans le temps, autant dans la manière de l'entreprendre que dans les résultats espérés. Debray (1998) a d'ailleurs livré les clés de la passation lors d'une conférence intitulée : « Les enjeux et moyens de la transmission ». Tout d'abord, la transmission est davantage que la communication : on communique des idées, un savoir, de l'immatériel alors qu'on transmet un mouvement (du sens) et de la puissance et non seulement des signes et des symboles. Les « médias » qui rapportent du passé des expériences, des originalités et des paroles, impulsent les mouvements sociaux d'aujourd'hui, scandent des référentiels et des guides comme directives à la gestion, enfin, ils donnent des façons de faire, d'agir, de transformer les intrants en extrants, etc., dans une logique de gestion de la production. Ces médias, supports de culture d'hier, sont des objets pourvoyeurs qui invoquent des réminiscences et des expérientiels.

Alors que la communication se fait surtout à travers l'espace, la transmission transporte dans le temps. La transmission fait advenir le passé dans le présent. La transmission permet au message de perdurer en se transformant. Certes la transmission suppose la communication, mais l'inverse n'est pas aussi vrai. Dans le mot transmission, rappelle Debray (1998), il y a le préfixe « trans », qui réfère au mouvement, et le mot « mission » : transmettre, c'est convertir, transformer par des intermédiaires. La transmission est donc, pour l'auteur, une innovation puisque l'on transmet seulement ce que l'on transforme. À ses yeux, la transmission est ce qui fait que les êtres humains ont une histoire. Il y a une histoire parce que nous transmettons des choses dans le temps, que nous gardons du passé dans le présent. Nous avançons qu'il en va de même pour le passé et la gestion du changement organisationnel.

2.5.4 La culture et l'humanisation

La mémoire collective, par le temps, fabrique l'identité. En fait, la mémoire culturelle étend le sentiment de l'identité sur tous les moments – présents, passés, futurs – de la vie organisationnelle. En effet, la culture ne présente pas qu'une référence au passé puisque cette référence s'affirme dans le présent, ce qui concourt à le définir. Qui plus est, la culture est à venir parce qu'elle est riche de mille créations imprévisibles, de paroles nouvelles, où la collectivité, l'organisation, se découvrira de nouveaux visages. Ce futur culturel ouvre à l'être humain un champ illimité pour se définir (Barbotin, 1986). Le changement peut tenir compte de l'épanouissement collectif et de l'épanouissement individuel et considérera les savoirs et les identités présents dans l'organisation à travers la réalisation d'un inventaire d'objets mémoriels. Car à l'identité personnelle, s'ajoute celle du groupe auquel l'acteur appartient et au sein desquels on retrouve, à travers les rapports sociaux, des objets culturels modulant cette double co-construction identitaire. En d'autres termes, nous avançons que dans une gestion humanisée du changement organisationnel, il y aurait une construction concomitante d'une part, de l'identité de l'employé et, d'autre part, de celle du groupe, puis de l'organisation. Ainsi, nous avançons qu'un changement organisationnel peut amener une perturbation de l'identité, que le temps contribue au renforcement de l'identité collective modulée par les interactions sociales, que son interdépendance avec l'identité individuelle finit par se loger dans des artefacts qui viendront s'ajouter au mouvement du temps, de la mémoire et la culture organisationnelle.

2.6 La mémoire organisationnelle : le jeu du temps et du changement sur fond de rationalisation, de subjectivation et d'humanisation

Le temps désigne une réalité de la nature et de la culture. Parce qu'il relève d'un langage commun partagé par les membres d'une société ou par les individus dans une organisation, le temps est social : il appartient à une pratique de désignation propre à un collectif. Ainsi, le rapport au temps des Occidentaux n'est pas celui des Asiatiques et des Africains.

Comme le rapport au temps des Grecs de l'Antiquité n'était pas celui des différents peuples mayas à la même époque. Si le temps est propre à un groupe organisé qui l'utilise à des fins de décision et d'action, il laisse dans son sillage des artefacts sociaux qui en révèlent ses rites de passage, d'emploi de ses objets présents et de justifications de marqueurs pour signaler le cours de ses événements, induits par son mouvement irréversible vers le devenir. Le temps apparaît comme une dimension du changement négligée et, comme l'écrivait Pucelle (1955), c'est pourtant lui la matrice du monde; mieux, c'est sous l'aspect du changement qu'il apparaît d'abord. Dans le monde social des phénomènes, tout change perpétuellement; dans le monde vivant, les êtres naissent, grandissent et meurent; dans le monde des civilisations, les empires et les sociétés se succèdent. Dans le monde des organisations, les projets de changement se suivent, les problématiques s'en vont et reviennent... Le devenir de l'organisation tient dans son épaisseur temporelle qui est une épaisseur mémorielle: de quoi est faite son passé, son histoire ? De l'histoire, de la mémoire donc, des leçons, des valeurs, pour demain. La découverte du sens de l'organisation par un agent du changement et de sa destinée tire son origine du passé de l'organisation, de ses événements, des interactions des individus qui l'ont animée ainsi que des dimensions structurelles qui rendent manifestes, tour à tour, des fragments de mémoire des faits et dits de l'histoire⁴⁵ (Bernoux, 2004). Considérer la réalité des organisations, c'est prendre en considération leur histoire. Rêver l'organisation idéale, c'est d'abord tenir compte de son passé. Voilà des éléments de réflexion nous conduisant à aborder le changement dans l'organisation à partir de ses dimensions temporelles.

La notion de temps renvoie à certains aspects sociaux du flux continu des événements qui font évoluer les organisations et dont les individus sont

⁴⁵ Pour Bernoux, s'inspirant de Crozier, l'organisation est un construit social, c'est-à-dire le résultat d'interactions entre ses membres qui se construisent sur fond de multiples logiques d'action. Aussi, bien que les interactions se reconstruisent sans cesse en fonction des situations, il apparaît irréaliste de pouvoir faire table rase et de redessiner de fond en comble une organisation (bien que de nombreux consultants en gestion du changement aient fait la promotion de cette approche) sans que ne subsiste des traces du passé.

des parties prenantes. En utilisant une certaine séquence d'événements, il en découle un certain nombre de traces: des « bornes mémorielles » sont placées à l'intérieur d'une autre séquence événementielle et, par là même, sont déterminés des commencements et des achèvements relatifs et qui peuvent être consignés sur des supports médias. Cela n'est devenu possible que parce que les humains ont découvert l'importance de les enregistrer, et plus tard ont élaboré ces supports avec d'autres séquences continues de changements susceptibles de fournir des échelles artificielles de mesure du temps à eux-mêmes et à leur société d'appartenance. Tout d'abord, à l'origine des groupes organisés, ils ont utilisé les séquences constituées par ce qui est appelé la mémoire des phénomènes naturels (Merzeau, 2000). Par la suite, ils ont eu recours de plus en plus à des pratiques totémiques pour déterminer leur propre position culturelle à l'intérieur du devenir. Du temps cosmique (celui du cadran solaire), nous sommes passés au temps des ingénieurs (celui des horloges, puis de la montre-bracelet) et aujourd'hui, nous sommes dans le temps des réseaux (Pratt, 1995).

La détermination du temps repose ainsi sur la capacité humaine de mettre en relation deux ou plusieurs séquences différentes de changement organisationnel dans un rapport culturel au monde, l'une servant d'échelle de mesure du temps pour l'autre ou les autres. Par analogie, la délimitation du changement organisationnel repose, quant à elle, sur la capacité de l'individu à mettre en relation deux ou plusieurs séquences différentes de changement organisationnel, l'une séquence servant d'échelle de mesure pour l'autre ou les autres séquences. Ce que nous appelons « temps », explique le sociologue Elias (1996), signifie donc tout d'abord un cadre de référence dont un groupe humain se sert pour ériger, au milieu d'une suite continue de changements, des bornes reconnues par le groupe, ou bien pour comparer une certaine phase dans un tel flux d'événements à des phases appartenant à d'autres flux. À ce compte, le changement organisationnel, pour qu'il se produise, doit être constitué d'une suite d'événements repères, manifestes aux yeux de la communauté par rapport à d'autres événements généralement antérieurs.

Or, les mémoires individuelle et organisationnelle jouent un rôle décisif dans ce type de représentation qui permet la visualisation de ce qui ne se produit pas au même moment. Les concepts de « passé », « présent » et « avenir » expriment une relation sociale qui s'établit entre une série de changements et l'expérience qu'en fait un individu ou un groupe. Le passé des organisations explique leur présent et c'est sur la base de l'assimilation de ce présent du passé que se dessine avec plus de pertinence l'avenir possible d'un changement. Le lecteur aura sans doute déjà remarqué notre position en faveur d'un changement incrémental en ce qui a trait à la gestion d'un changement organisationnel tenant compte du temps et des personnes. Ce postulat repose sur une idée de Hume quant à la tendance de l'individu à poser des relations de nécessité entre des événements qui ne se signalent que par une continuité dans le temps et dans l'espace ; c'est l'idée de causalité. De même, toujours selon Hume, une part d'arbitraire entrerait également dans l'identité des personnes alors que l'esprit s'autorise à concevoir une relation nécessaire entre ses divers états de conscience. Autrement dit, l'être humain a besoin de temps pour créer ces associations et ce, bien qu'il soit souvent dans l'impossibilité d'en avoir une idée claire, c'est-à-dire de réussir à « penser » ces états (Rosset, 1968).

Comme nous avons pu le constater, dans une organisation, les règles, les structures, les interactions et la culture font office de mémoires singulières en conservant des traces de la vie organisationnelle. Elles possèdent les propriétés de savoir qui sont propres à chacune de ces catégories. Leur fonction est de conserver des synthèses du passé dans un but de maintenir et de soutenir les actions organisées. Elles permettent aux acteurs d'avoir présents, à l'idée, ce qui s'est passé, ce qui a été désigné ou entendu, ce qui n'a été, d'abord, qu'événement, mais qui est devenu immuable jusqu'à preuve du contraire car la justification de son enregistrement, de sa mise en mémoire explique en partie l'importance accordée à l'événement pour qu'il puisse faire l'objet d'une transmission. Il s'agit ici, en quelque sorte, d'une position en faveur des anciens. Ainsi, nous avançons que la propriété de conservation décidée par un groupe

est primordiale pour les événements transformés en règles, structures, interactions et vecteurs décisifs de culture, en ce sens qu'elle permet d'instaurer non seulement une certaine stabilité par le lien qu'elle crée entre le passé et le présent, mais que tous ces choix de transmission relèvent de justifications historiques qui étaient autant d'opérations estimées critiques pour la prudence, et l'avenir d'un groupe. Aussi, nous pensons que l'agent du changement devra considérer ces réservoirs de mémoire puisque c'est sur ces bases que devront être conduites, selon nous, les actions du changement vers un autre futur, vers d'autres règles, d'autres structures, d'autres interactions et une autre culture. Les individus devraient donc arriver à se reconnaître par rapport à ce qui a été conservé puisque ce sont souvent les mêmes objets qui leur ont été transmis à leur arrivée. De plus, l'agent du changement devrait s'attarder à gérer les temporalités des règles, des structures, des interactions et de la culture, de même que celles des individus et des groupes : les mettre en relief, les faire communiquer en synchronie sur le plan humain, social, matériel et financier. En effet, les temps d'action suivent les temps des choses. L'agent du changement devrait donc respecter les temporalités et les objets de leurs manifestations en aménageant des espaces temps propres aux individus et aux choses d'aujourd'hui. C'est, du moins, en appliquant l'approche humaniste de la gestion (Chanlat, 1990) à la gestion du changement, que nous sommes amenées à parler ainsi des rôles de l'agent du changement.

2.7 Le temps pris en compte dans la gestion du changement : vers une gestion humanisée du changement

Pour gérer le changement organisationnel, nous pensons qu'un agent doit apprendre à reconnaître ces objets du temps que sont les règles, les normes, les directives, les procédures, en quelque sorte les mémoires des individus, qui font de la mémoire organisationnelle, dispositif premier de l'accord et de la coordination des activités. En fait, la règle est un objet temporel représentatif du dépôt d'expériences relationnelles qui

reproduisent les ententes du passé, une sorte de porte-parole de ces expériences d'hier régissant aujourd'hui les accords entre les parties. L'agent du changement, en modifiant les règles sans respecter ce qu'elles transportent avec elles, crée une rupture avec le passé et se doit donc de gérer bien davantage cette discontinuité. Nous avons vu avec Mintzberg (1982) que les configurations organisationnelles constituaient des expériences antérieures de coordination de relations, résultantes du passé, mais garantes du présent. Un changement de structure modifie en même temps les habitudes, les relations, les réseaux de communication formels, la hiérarchie et les liens de subordination entre les acteurs. En somme, un changement de structure modifie profondément les objets de l'histoire, les repères de l'action, les catégories cognitives des individus, les circuits des relais des expériences consignées : les acteurs dans l'organisation risquent la désorientation si la gestion se limite à une instrumentation rationnelle à courte vue. Cette conception est également en harmonie avec l'humanisation de la gestion du changement organisationnel.

Les changements dans les règles et les structures modifient tôt ou tard les interactions sociales. Mais la routine interactive mémorisée peut aussi être altérée par l'individu lui-même qui, soudainement, choisit, grâce à son expérience, de ne plus répéter la même interaction pour une raison ou une autre. Le facteur humain entre ici en ligne de compte. Ces modifications auront sans doute un effet sur la dynamique de la culture organisationnelle puisque celle-ci est également fabriquée de complicités, de réciprocités, d'interrelations avec des objets, de rapports sociaux extra-muros, d'interactions entre économie et société. Cette mémoire culturelle, socialement construite par interactionnisme, empreinte de symboles échangés, de rites partagés et de mythes communs, cette mémoire collective distribuée et potentiellement réinventée dans les interactions, participe de près à l'édification d'une identité organisationnelle. Ainsi, la mémoire collective, par le biais des règles, des structures, des interactions et de la culture, ces quatre dimensions du temps organisationnel, se poserait en conditions générales à l'avènement de toute gestion du

changement dans la perspective de l'humanisation. Seulement voilà, nous croyons que le sens global de la gestion du changement organisationnel s'opère encore trop souvent aujourd'hui sur des rationalisations susceptibles d'évacuer complètement le souci de poser un diagnostic sur ces temporalités qui ne cessent pourtant de jeter les bases de ce que sera l'avenir d'une organisation.

Sans opposer la rationalisation et l'humanisation en une dichotomie réductrice, nous souhaitons tout de même conceptualiser sommairement la mémoire organisationnelle par le jeu du temps et du changement dans son contexte, c'est-à-dire sur une trame à la fois rationalisante et humanisante⁴⁶. Posons d'abord les choses très simplement : l'agent du changement doit « laisser du temps au temps ». En d'autres termes, la gestion du changement organisationnel conçue en interpellant le temps uniquement avec l'objectif de l'optimiser, risque de compromettre le succès d'un projet de changement planifié. Nous avons vu que les acteurs dans l'organisation (individus, groupes, unités organisées) étaient pourvus de mémoires individuelle et collective chargées d'habitudes et de manières de faire, grâce auxquelles ils retirent une certaine sécurité et satisfaction et dont découle une stabilité organisationnelle relative (Lagroye & Offerlé, 2010). Nous avons souligné également qu'autant les individus, que l'organisation, opéraient selon des temporalités propres dont devait tenir compte tout agent du changement afin de synchroniser les vitesses variées d'intégration et de mise en place des changements proposés par les objets mémoriels eux-mêmes. Ne tenir compte que du temps physique et linéaire, donc rationalisé, et ignorer le temps indispensable, pour chacun des acteurs, au remplacement des constituantes mémorielles de l'action organisée, risquerait de compromettre leur engagement vis-à-vis du projet et sa réussite. En un mot, pour changer, l'acteur devrait bénéficier du temps nécessaire afin d'incorporer les modifications à ses routines interactionnelles supportées

⁴⁶ Nous élaborerons encore davantage cette articulation rationalisation/humanisation dans le chapitre quatre contenant l'analyse des données par l'entremise de justifications issues des acteurs eux-mêmes, les participants à la recherche.

par les médias mémoriels ; il doit pouvoir s'appuyer sur le respect des temps sociaux des règles, structures, interactions, culture, avant de mobiliser des rationalités imposées. C'est, du moins, ce que nous avançons comme conditions d'une gestion humanisée du changement.

Nous l'avons vu que, la gestion du changement, à travers les règles, permet de réordonnancer rationnellement les interactions et de faire en sorte que les activités organisationnelles se « routinisent » à nouveau afin de libérer les individus d'une préoccupation constante quant à l'organisation générale de leur travail. Du point de vue des structures, la gestion du changement devra considérer les impacts d'une nouvelle division du travail et d'une nouvelle réunification en unités ou groupes. Des modifications à ce niveau impliquent généralement un réaligement des connaissances et des habiletés des personnes touchées par le changement. En effet, lorsqu'il s'agit de structures ou de règles, cela implique les acteurs dans l'organisation. C'est d'autant plus vrai en ce qui concerne les interactions. Et sur cette dimension, nous avons vu que s'établissait, là aussi, une mémoire au fil du temps. Or, pour qu'un changement s'opère, non seulement l'agent du changement pourra rationaliser le changement en l'inscrivant dans une convention, mais pour que l'acteur dans l'organisation s'émancipe et assimile les nouvelles exigences organisationnelles, celui-ci devra les intégrer à son fonctionnement. Cette genèse de fonctionnement des personnes (soit l'appropriation, l'assimilation et l'intégration du changement) découle de l'approche ethnométhodologique de Goffman que nous retrouvons dans la microsociologie de l'expérience de Joseph (2003). Finalement, en ce qui a trait à la dernière dimension temporelle structurante du changement, la culture, telle une mémoire collective, fabrique l'identité. Nous avons vu que plusieurs voies de changement organisationnel étaient possibles. L'assimilation, soit la disparition brusque et totale de la culture d'un groupe, qui assimile et intériorise une culture imposée avec laquelle il est mis en contact. Il s'agit d'une voie qui ne tient pas compte de l'identité propre à chaque être humain, que l'on peut considérer davantage comme rationalisante, en pouvant brusquer le changement de culture.

L'assimilation est donc une forme d'acculturation. Elle s'apparente, en termes de conséquences sur l'individu, à une acculturation planifiée et contrôlée (dans le but de développer, par exemple, une culture nationale ou une nouvelle culture organisationnelle). Mais il existe également l'acculturation spontanée (quand des cultures sont en libre contact et s'entremêlent (Cuche, 2001)). Nous privilégions l'acculturation spontanée qui permet de transfigurer les valeurs, tout en respectant le processus identitaire, favorisant ainsi l'émancipation des acteurs dans l'organisation. Les conduites du changement prendront donc l'impulsion d'efforts rationalisés et/ou humanisants selon le contexte et les forces en jeu à l'intérieur et autour de l'organisation.

3. LE POUVOIR : SOURCE MÉMORIELLE DANS LA GESTION DU CHANGEMENT

Le pouvoir est une composante de l'action humaine. Il s'incarne dans des objets ou par les conduites de personnes. Des symboles très variés manifestent les nombreuses formes qui en décrivent les spécificités culturelles. Notre propos est de développer des conceptualisations indicatrices des efforts collectifs à vouloir inscrire ces formes au sein des dispositifs de mémoire. Nous pensons que si un pouvoir désire durer, il doit voir à l'élaboration d'un réseau de porte-paroles qui seront transportés dans le temps. Car si le pouvoir est une composante décisive à toute organisation, il importe de déterminer à quelle condition il devient soit un frein, soit un chemin facilitant pour la gestion du changement organisationnel.

Pourquoi le pouvoir, comme nous l'avons constaté, n'est-il pas étudié davantage par les chercheurs du domaine de la gestion du changement ? La première explication possible est qu'il s'agit d'un concept difficile à cerner et à expliquer. Mais nous pouvons supposer également, tout comme l'affirme Friedberg (1993), que c'est parce qu'il réfère à certains tabous dans notre société. En effet, le pouvoir fait souvent mauvaise figure et est facilement associé aux « magouilles », aux compromissions, à l'exploitation par la force, à des abus. Pourtant, le pouvoir est aussi présent chez ceux et celles qui sont habituellement vus comme le dénonçant ! Ainsi, les employés subalternes sont eux aussi constamment à l'origine d'actions politiques. Dans n'importe quelle action organisée, on retrouve une forme de pouvoir et, contrairement aux craintes et autres représentations négatives à son sujet, il existe aussi dans la dynamique du pouvoir un esprit de développement de la coopération. Il est donc impératif d'abandonner l'image de la domination absolue par le pouvoir pour la remplacer par une image du pouvoir dans le contexte des processus d'échange inégal et de coopération conflictuelle qui forment la trame et la base de toute action collective inhérente à un changement

organisationnel. Il ne s'agit pas de dire que tout fonctionne « au pouvoir » des uns et des autres. Mais plutôt de rappeler que, par la participation des intéressés à un champ d'action, ils y ont, qu'ils le veulent ou non, des enjeux pour lesquels ils voudront ou non utiliser leur capacité d'action face aux autres, en fonction de leur propre marge de manœuvre.

3.1 Le pouvoir rationalisé, subjectivé, humanisé

Comment alors définir un concept aussi polysémique que le pouvoir ? Sous-tendant les rapports humains orientés vers une fin, le phénomène du pouvoir dépasse largement le politique avec lequel il est trop souvent confondu. Débutons avec la définition de Dahl (1971) devenue classique : A exerce un pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de B une action que ce dernier n'aurait pas effectuée autrement. Le pouvoir se présente comme une relation, dans un rapport de forces, et non comme un attribut. De plus, il implique l'idée de réciprocité. Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A de parvenir à ce que dans sa négociation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables. Le pouvoir implique souvent un rapport de forces asymétrique.

Comme nous le rappelle Friedberg (1993), le pouvoir est le mécanisme quotidien et incontournable qui médiatise et régule les échanges de comportements ainsi que contribue au maintien, voire à la réussite, d'un ensemble humain, une organisation, marqué par la coexistence d'acteurs relativement autonomes et développant des actions divergentes, parfois même contradictoires. L'auteur ajoute la notion d'incertitudes à celle du pouvoir en ce sens qu'il constituerait une forme de contrôle des incertitudes par leur exploitation par les intéressés. Selon Boudon & Bourricaud (2002), le terme de pouvoir renvoie à trois notions connexes qui permettent de le préciser. Il n'y a pas de pouvoir sans allocation de ressources, de quelque nature que soient lesdites ressources. Il faut, en outre, une certaine « capacité » à employer ces ressources. L'utilisation des ressources suppose un plan d'emploi et préalablement une

information minimale concernant les conditions et les conséquences de cet emploi. Enfin, parler de ressources qui peuvent être employées selon les capacités de celui qui en dispose naturellement, ou qui les a intentionnellement rassemblées en vue des objectifs qu'il a lui-même fixés, ou qui lui ont été proposés ou imposés, revient à reconnaître le caractère stratégique du pouvoir et qu'il s'exerce éventuellement non seulement contre l'inertie des choses, mais contre la résistance des volontés adverses.

Le pouvoir peut, en effet, s'exercer par la force, mais il peut aussi se pratiquer dans la légitimité. Weber (1995) a fait usage de cette notion et il semble qu'il n'y ait pas, pour lui, de domination durable sans une légitimité minimale. Un pouvoir légitime est celui qui a la capacité de faire accepter ses décisions comme bien fondées; il est, en termes d'interactions sociales et de comportement, un pouvoir dont les directives font l'objet de l'adhésion, ou du moins de l'acquiescement, de ceux auxquels elles sont destinées. Rappelons que, ce qui a intéressé Weber dans la légitimité, ce sont les fondements idéologiques et institutionnels qu'elle offre à l'exercice des trois types de pouvoir légitimé qu'il a définis : traditionnel, charismatique et rationnel-légal.

Mais, par quels autres moyens exerçons-nous du pouvoir et quels en sont les autres éléments de médiation ? Est-ce que de tels éléments médiatiques peuvent servir de relais à une instance politique dirigeante, à un agent du changement ? La littérature reconnaît principalement deux modes d'exercice du pouvoir (Russ, 1994). Les modes agressifs, durs, et les modes doux. Dans la première catégorie, la violence, la force, la contrainte, la puissance, le commandement, la sanction, la soumission et l'obéissance appartiennent davantage à des actes agressifs. Dans la catégorie « douce », on recense l'autorité, la persuasion, la séduction et la manipulation. Peu importe la méthode utilisée, le pouvoir désigne une action organisée, conséquence de la stratégie établie. Russ (1994) précise que nous devons entendre par action stratégique une introduction de changements dans le monde extérieur, de manière à modifier ce

dernier. L'action vise à innover, donc à échapper à l'entropie naturelle qui menace la personne et les choses. Russ ajoute que l'action est une réponse à une situation de manque ou de crise qui structure le pouvoir auquel il fournit une base et une assise. De manière générale, le pouvoir est donc un processus intentionnel qui affecte au moins deux acteurs dans un rapport asymétrique et qui, par une redistribution des ressources obtenue par des stratégies diverses, affecte le niveau relatif des capacités de l'un et de l'autre d'une manière compatible avec la formule de légitimité en usage. Mais cette formule, avec le temps, en vient à changer, comme nous permet de le constater le passage du pouvoir monarchique au pouvoir démocratique puis, aujourd'hui, au pouvoir financier.

Dans le cadre d'un projet de changement, plusieurs stratégies, tel qu'exposé dans le champ de la gestion du changement par Greiner & Schein (1988), peuvent être utilisées en plus des alliances ou coalitions dans le but d'atteindre les objectifs visés, que ce soit : négocier directement avec les preneurs de décisions clés, utiliser de l'information et des données pour convaincre les autres, garder le focus sur les besoins du groupe visé, exagérer l'information, utiliser des attributs personnels, utiliser des contacts pour obtenir certaines informations, offrir des faveurs ou des récompenses monétaires, discréditer les opposants au projet, etc.

Par ailleurs, Foucault (*in* Russ, 1994) désigne le pouvoir comme un jeu de stratégies, un réseau mobile, un ensemble de rouages et de foyers, d'actes minuscules, fragmentés, divers, épars, aux lignes de forces changeantes. Le réseau opère dans le savoir, dans les gestes du corps, les institutions, en bref, partout. Ce n'est pas qu'il englobe tout, c'est qu'il vient de partout. Le pouvoir n'est pas une institution, n'est pas une structure, n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés, c'est le nom qu'on prête à une certaine situation stratégique complexe dans un monde organisé. Aussi, le pouvoir n'est pas quelque chose qui s'acquiert, s'arrache ou se partage, quelque chose gardé ou qui peut nous échapper ; le pouvoir s'exerce à partir de points innombrables, dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles de nature corporelle, matérielle,

discursive, manuscrite et symbolique. C'est là qu'il finit par être un dispositif, un réseau de captation et de mémorisation. Dispositif ou réseau, le pouvoir s'inscrit surtout dans la normalisation. Elle joue un rôle décisif dans la consolidation du pouvoir moderne et des micro-dispositifs à l'œuvre. Foucault relève le fait que, depuis le 18^e et surtout le 19^e siècle, la norme et le normal fonctionnent comme des grands instruments de pouvoir. Le pouvoir de la norme régit implicitement les relations sociales, introduit un large dégradé de différences, d'écarts et de niveaux. La normalisation, plus souple et plus affinée que la loi, permet de mieux quadriller le corps social. Des micro-dispositifs mémoriels viennent donc s'inscrire chez les personnes touchées par la normalisation pour, à la fois dicter la conduite à suivre et, du même coup, en détecter les écarts. Il en va de même pour les relations dans les organisations en changement. Le « normal » défini par les attentes visées par le changement organisationnel s'établit comme principe de coercition dans l'organisation avec l'instauration de projets de changements; il s'établit dans l'effort pour organiser une équipe de spécialistes susceptibles de faire fonctionner les normes de gestion; il s'établit dans la régularisation des nouveaux procédés et façons de faire. La norme, conçue comme une règle et modèle de ce qui doit être, comme mesure permettant d'apprécier le réel conformément à cette règle, exerce donc un pouvoir d'autant plus puissant qu'il est diffus et très subtil : elle mesure de très légers écarts, des différences fragmentaires. Il s'agit d'une vision du pouvoir comme production de normes et de modèles organisant les micro-stratégies.

Crozier (*in* Russ, 1994) abandonne aussi la conception d'un pouvoir rationnel s'exerçant à partir du sommet de la pyramide organisationnelle pour se pencher plutôt sur les relations entre tous les acteurs (individus ou groupes) qui interagissent évidemment dans le présent, mais en tenant compte des relations et événements passés et futurs. Il décrit l'organisation comme étant investie de pouvoirs multiples. Il expose que la logique de l'organisation n'est pas faite uniquement des droits et des devoirs de la bureaucratie ou de l'institution, mais davantage d'un ensemble complexe de jeux entrecroisés et interdépendants à travers

lesquels des individus cherchent à maximiser leurs gains ou à limiter leurs pertes. La logique de l'organisation bureaucratique qu'il met au jour, dévoile donc, non pas un processus global de rationalisation caractéristique de l'État moderne, avec un fonctionnement obéissant à un principe hiérarchique extrêmement rigide (comme en témoignait Max Weber), ni une stratégie de classe à classe révélant des luttes immanentes au procès de travail (c'est-à-dire telle qu'elle apparaît dans l'analyse de Marx), mais des jeux, des conflits, des relations de pouvoir très mobiles. Raisonnant ainsi, l'auteur passe du niveau macro, au niveau micro. Les stratégies des acteurs passent au premier plan. Les acteurs jouent, et cet ensemble de jeux demeure généralement ouvert. Au sein des structures de pouvoir, ce qui se glisse, c'est le jeu de l'acteur qui manœuvre, en se référant à des règles car le pouvoir et la règle sont indissociables. Nous y reviendrons un peu plus loin.

À la fois chez Crozier et chez Foucault, force est de constater le caractère éminemment relationnel du pouvoir et les rapports de forces ne peuvent donc exister qu'en fonction d'une multiplicité de points de résistance : ceux-ci jouent, dans les relations de pouvoir, le rôle d'adversaire, de cible, d'appui, de saillie pour une prise. Le pouvoir marque ainsi chaque individu de l'asymétrie vécue dans la relation passée. Non qu'il y ait une dépendance univoque du présent par rapport au passé, mais le présent et le futur dépendent tout de même du passé qui les a préparés, qui en constitue les lignes de force selon lesquelles en ce moment se définissent l'attitude de l'individu dans la relation. On en déduit que les rapports sociaux de pouvoir sont inscrits dans la mémoire qui façonne les attitudes : ainsi a-t-on des familles dont les membres sont, de génération en génération, des gens « d'en bas » et d'autres dont les membres sont, de génération en génération, des gens « d'en haut ».

Les approches politiques de la gestion du changement s'inscrivent dans une logique de pouvoir de plusieurs façons. Tout d'abord, le fait que les projets de changement organisationnel mobilisent des ressources humaines et financières, étant donné que celles-ci constituent des objets

de pouvoir, les acteurs dans l'organisation sont susceptibles de se livrer à des guerres dans le but de s'accaparer ou de maintenir leurs ressources. Ensuite, parce que les agents responsables du changement exigent des changements de toutes sortes de la part des autres acteurs dans l'organisation et tentent d'agir sur eux et de les influencer, il s'en suit des interactions dans des relations asymétriques où il est envisageable de croire que les acteurs (ou les individus) joueront, tour à tour, les rôles de dominant-dominé (Thévenot, 2006). Finalement, puisqu'où il y a un changement on retrouve généralement des formes de résistance, l'action de résister constitue une opposition à l'autorité, donc au pouvoir légitimé (Rajchman, 1987).

Enfin, de quelle manière le pouvoir prend-il le visage de la rationalisation ou de l'humanisation ou, encore, des deux ? Nous avançons qu'au sein de l'organisation, dans une perspective absolutiste de progrès, le pouvoir pourrait conduire à une rationalité économique et technique loin des aspirations individuelles. D'un autre côté, il existe également un pouvoir émancipateur caractérisé par la promotion et la recherche de la réalisation de l'équité et de la justice susceptibles d'entraîner des actions politiques chez ceux et celles qui voient ces valeurs niées ou bafouées lors d'un changement organisationnel jugé irrecevable.

Rappelons que lorsqu'on réfère à la mémoire, on renvoie banalement au « champ mental des souvenirs » dans le sens de « posséder quelque chose en mémoire ». Parfois la mémoire représente la faculté de se rappeler des idées et des objets qui ont produit certaines sensations. Pour notre part, nous déclinons la mémoire comme un dispositif du pouvoir. Nous décrivons donc le concept du pouvoir selon quatre dimensions mémorielles : le pouvoir en tant que règles, structures, interaction et culture organisationnelle. En effet, les acteurs agissent dans des espaces d'action organisée. Seulement voilà, ces espaces sont conditionnés par des objets de mémoire qui transportent avec eux des figures d'autorité. Bien plus, les rapports mêmes des individus avec les règles, les structures et les objets culturels, sont susceptibles d'être caractérisés par des

manifestations du pouvoir de l'action même de ces individus. Autrement dit, si le pouvoir peut être l'agression d'un seul individu grâce à ses actions politiques, la notion de pouvoir qui nous intéresse est celle qui se loge dans les mémoires individuelles et organisationnelle, pourquoi cette notion y est et quand, et lorsqu'elle se manifeste en situation de changement organisationnel.

3.2 Le pouvoir défini par les règles : le contrôle social vers une normalisation

Les règles prescrivent des comportements et régulent des interactions. Elles permettent de vivre en société en coordonnant l'activité humaine. Elles encadrent la vie organisée. Parce qu'elles sont des produits d'un consensus social, elles portent et transmettent l'expérientiel des tractations à l'origine de leur raison d'être. Les règles constituent donc une mémoire en assurant la coordination et la convergence des activités collectives. Elles sont tantôt un outil au service de, ou un ensemble de dispositifs de coopération et de coordination.

3.2.1 Que sont les règles au regard du pouvoir ?

Les règles revêtent un caractère politique puisqu'elles agissent comme contrôle social (Foucault, 1975). Elles sont la mémoire du pouvoir qui les a constituées. En ce sens, la logique de la règle suppose un comportement repérable et d'identification pour rendre plus particulièrement visible l'écart et la non-conformité. Ainsi, un jeu avec la règle devient possible alors que sa signification dépend de la position de l'acteur dans la structure de pouvoir en s'inscrivant dans une dynamique de rapports sociaux. De quelle façon est perçu un écart par l'instance réglementaire ? Comme une déviance, comme une opposition, comme une menace, comme une marginalité ou tout simplement comme une originalité ?

Parce que dispositifs de conservation d'une volonté politique, les règles matérialisent un pouvoir virtuel en mobilisant l'action et en redonnant la vie au pouvoir qui les a vues naître. Elles permettent ainsi de véhiculer des intérêts et des valeurs. Vu ses caractéristiques de préservation des ententes passées, la règle concrétise et rend efficient un ensemble de préférences sociales. Elle est donc une ressource indispensable à la mise en œuvre des comportements du groupe. Aussi, plus elle est explicite, plus elle agit en rappel de mots d'ordre, plus elle permet aisément de repérer la conformité et la transgression vis-à-vis des conduites normalisées. En fait, le caractère coercitif de la règle peut découler de n'importe quelle référence, à condition qu'elle soit acceptée comme valable. Cette référence peut être la coutume, l'autorité morale ou l'autorité politique aussi bien que le fruit de la volonté ou de la séduction d'un personnage charismatique. Ainsi, la vision nouvelle ou l'exercice d'un leadership nouveau peut favoriser l'implantation de nouvelles règles qui devront être assumées par une gestion du changement.

3.2.2 Les règles et la rationalisation

Ce qui définit l'essence d'une règle, c'est la mémoire du pouvoir, mémoire que peut toujours réactiver l'action. Et ce qui constitue sa finalité, c'est le pouvoir de la contrainte qu'elle exerce sur l'individu. La légitimité d'une règle est donc liée à la justice d'un pouvoir d'organisation de la conduite. En effet, du non-respect de la règle, donc d'une infraction, peut découler une sanction. Alors que le respect de la règle constitue une action de cohésion et de droit. L'adhésion à une règle peut ainsi se réduire à une conformité extérieure guidée par la crainte d'une sanction. Elle peut aussi résulter d'une acceptation intérieure de son bien-fondé. Quoiqu'il en soit, un système de règles permet de libérer les individus de l'anxiété des choix constants. Or, parce que les règles agissent comme des mémoires du consensus d'un jeu de négociations ou d'un rapport de forces, elles sont forcément impliquées tôt ou tard dans le changement organisationnel.

Les règles cristallisent un pouvoir déterminé et contrôlé par les détenteurs d'une autorité et servent de référence aux multiples décisions de la vie quotidienne des acteurs dans l'organisation (Foucault, 1975). À titre de porte-parole d'une autorité, les règles forment une mémoire. De plus, comme nous l'avons vu dans la section portant sur les règles et le temps, la règle comme pouvoir prendra une tournure rationalisée en devenant « discipline » et en faisant en sorte de limiter la liberté de l'individu en assujettissant l'acteur à des règles de conduite imposées, destinées à faire régner l'ordre. L'acteur pourra même devenir sous contrôle non seulement dans l'espace, mais aussi dans le temps. En ce cas, même les activités de son corps pourront être contrôlées par des règles bien établies. Et cette façon de faire s'étendra éventuellement dans les structures puisque la règle risque d'être fondée sur la subordination.

3.2.3 Les règles et la subjectivation

Friedberg (1993) précise que les règles servent, aux acteurs dans l'organisation, à ajuster et à gérer les dépendances mutuelles qui ont donné naissance à leur coopération, en même temps qu'elles sont entretenues par elles. De plus, parce que construits mémoriels, parce que fruits de l'histoire d'un jeu d'interactions souhaitées, elles garantissent un fonctionnement régulier des processus d'échange et de transaction, c'est-à-dire qu'elles assurent que chaque individu, en coopérant, ne perd pas sa capacité de négociation et d'action et que les tentatives des uns et des autres de tricher ou de pousser leur avantage ne mettent pas radicalement en danger le processus d'échange. C'est dire à quel point les règles contiennent un pouvoir d'arbitrage au sein d'un groupe social et que la connaissance de ces règles contribue à reproduire la mémoire de ce pour quoi elles furent créées.

L'assouplissement, l'exception ou le non-respect de la règle pourront également être perçus comme un élan vers l'émancipation (Touraine, 1992 ; Thévenot, 2006). En effet, d'une part le détenteur du pouvoir peut

procéder à un assouplissement des règles ou à une dérogation en prenant une mesure d'exception. D'autre part, l'acteur peut contrevenir à la règle, l'enfreindre, la transgresser ou la contourner. Il désobéit ainsi au pouvoir en refusant de faire ce qui est commandé ou en faisant ce qui est défendu. Ainsi, il s'oppose, se rebelle, résiste, voire même, se révolte.

3.2.4 Les règles et l'humanisation

Puisque les règles s'opposent souvent à la liberté des individus par des limitations strictes posées à l'existence indéfinie et ouverte, elles peuvent faire obstacles à la spontanéité, voire même à la créativité. Le fait de gérer les incertitudes et de limiter les risques d'erreurs par le biais de règles soulève une contrepartie pour l'individu en le privant partiellement de sa liberté d'agir. Il va de soi qu'une organisation se conçoit difficilement sans une certaine discipline et sans autorité. Mais, serait-il possible de concevoir une régulation mixte, hybridant rationalisation et subjectivation, par exemple par un adoucissement des règles de la rationalité économique, laquelle nous apparaît parfois antagonique à la manifestation du Sujet dans l'organisation. En effet, il est des règles qui tirent leur efficacité de leur brutalité. Par ailleurs, nous convenons qu'il existe des situations qui ne tolèrent pas l'ambiguïté et qui exigent un choix net. Comment alors tirer le plus grand bénéfice des règles?

Certes les règles servent à coordonner les actions et sont également souvent utilisées à des fins de contrôle. On gère les individus par les actes qu'ils posent en regard des règles établies. Mais pourquoi ne pas maintenir l'ordre par une plus grande responsabilisation des acteurs dans l'organisation? En effet, il serait souhaitable et il peut s'avérer même plus profitable de réguler les individus non seulement en fonction de leurs actes, mais également selon leurs résultats (Appelbaum, 2010). Puisque de manière générale, l'être humain cherche à s'accomplir et à se réaliser, pourquoi ne pas accorder une plus grande place à ses besoins de se sentir compétent et utile, en lieu et place d'un contrôle exercé par des

règles trop rigides (Deci & Ryan, 2008)? Voilà un premier aspect concernant des règles politiques humanisées : le suivi des résultats. Cela sous-entend donc de laisser une plus grande place à l'autonomie des individus et à favoriser le développement de leurs compétences.

Nous avançons que de telles règles politiques humanisées devraient laisser davantage cours au questionnement des règles par les acteurs dans l'organisation. Surtout dans un contexte de changement où des règles autrefois bien adaptées aux processus organisationnels, deviennent désuètes. Une plus grande participation des individus à la redéfinition des règles est ainsi souhaitable. Il serait alors permis de croire à une substitution progressive des règles, une substitution établie sur la base de consensus. Car il existe bel et bien des possibilités politiques de fixation des règles collectives et des points de consensus favorisant la négociation et le partage du pouvoir par le biais de structures et de mécanismes de consultation et de décisions démocratiques. D'où un deuxième aspect de l'humanisation des règles : le droit des individus de les questionner et leur participation à la redéfinition des règles dans un contexte de changement.

Ainsi, cette perspective de l'humanisation des règles amène à proposer de contrôler dorénavant les résultats des gestionnaires et des employés (et non plus seulement de contrôler leurs actes), entraîne une plus grande responsabilisation et est basée sur le postulat que l'acteur dans l'organisation souhaite se sentir compétent et plus autonome (Deci & Ryan, 2008). Quant au deuxième aspect de l'humanisation des règles, qui consiste à permettre aux individus de questionner celles-ci, il repose sur l'idée que les dirigeants et les gestionnaires mettent en place les mécanismes permettant la concertation.

3.3 Le pouvoir défini par les structures : l'agencement d'une volonté politique

Une structure organisationnelle est un type de dispositif qui diffuse la mémoire d'une forme d'autorité et la mémoire d'un jeu d'expérimentations d'aménagement du travail d'un groupe d'individus.

3.3.1 Que sont les structures au regard du pouvoir ?

Les organisations les plus élémentaires peuvent se satisfaire du principe d'ajustement mutuel afin de coordonner leurs activités, c'est-à-dire que la coordination du travail se fait simplement par la communication informelle. Chaque acteur est, pour ainsi dire, autosuffisant et coordonne ses actions avec les autres en communiquant. Toutefois, au fur et à mesure que l'organisation prend de l'ampleur, elle tend généralement vers une division du travail entre les employés ce qui rend le besoin de supervision plus important. Il faut dorénavant une personne pour superviser le travail de plusieurs personnes et le coordonner. Ainsi, en plus d'une division technique du travail, apparaît une division administrative, entre ceux qui font le travail et ceux qui le supervisent : les gestionnaires. Si l'entreprise continue de croître, d'autres gestionnaires apparaissent dans la structure et certains gestionnaires viendront superviser les premiers gestionnaires. C'est ainsi qu'une hiérarchie d'autorité se développe dans le temps et dont les successives mises en forme finissent par se déposer en couches sédimentaires présentes dans un changement organisationnel. Ce système est illustré, bien que partiellement, par l'organigramme de l'organisation. Nous disons partiellement puisque l'organigramme, bien qu'il offre une image de la division du travail (postes, unités de postes regroupés, autorité formelle) ne fait pas état des relations informelles dans la structure. Or, dit Mintzberg (1982), la communication informelle fait partie de la structure, « les aspects formel et informel de celle-ci étant

intimement liés, voire interdépendants ⁴⁷». Ces aspects informels comptent pour un jeu de relations sociales et seront bâtis en fonction des systèmes formels de relations, donc de pouvoir. En fait, la structure représente des rapports de forces établis par l'habitude et impulsés par des instances décisionnelles (comme le conseil d'administration, la direction générale). Tenter de toucher à ces forces peut donner lieu à de fortes résistances de la part d'individus et de groupes d'individus dans l'organisation. En effet, la structure reflète généralement les flux naturels de travail et de communication entre des groupes d'employés non cadres et des groupes de cadres. La plupart des structures tentent de représenter les besoins de ces différents groupes, à tout le moins ceux d'un passé récent. Peu de structures sont imposées de façon artificielle sur une organisation : tôt ou tard, ses parties constitutives seront négociées, appropriées, modifiées par les groupes d'intérêt en présence. Mais les conditions changent, l'environnement change, et, par le fait même, les besoins organisationnels changent aussi. Et changer la structure, c'est sans aucun doute interférer avec des comportements établis, normés et stabilisés à travers le temps. Ainsi, gérer le changement c'est aussi l'art de repenser les pratiques quotidiennes et de changer des habitudes de longue date, de même que des comportements auto-entretenus et capitalisés à travers la structure organisationnelle (Savall et Zardet, 2001).

3.3.2 Les structures et la rationalisation

Lorsqu'on réfère à la structure, il est inévitable d'invoquer le contrôle des conduites et donc, indirectement, la nature du pouvoir qui lui est forcément lié. En effet, le pouvoir est réparti dans la structure selon des fins de contrôle, surtout dans les organisations à tendance fortement hiérarchique et ce, pour deux raisons : afin d'éliminer l'incertitude et pour tenter de contenir les conflits. Mintzberg (1986) explique que la structure organisationnelle comprend les moyens formels et semi-formels, soit neuf

⁴⁷ Mintzberg, H (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 69.

paramètres de conception, que les organisations utilisent pour diviser et coordonner le travail de manière à créer des comportements stables. Ces neuf paramètres de conception d'une structure sont : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et la socialisation, le regroupement en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison, la décentralisation horizontale et, finalement, la décentralisation verticale. Ces neuf paramètres, tous généralement le produit d'une autorité dirigeante mais pouvant également être le produit d'un collectif autogéré (Thévenot, 2006), forment ensemble une configuration organisationnelle permettant de diviser le travail dans une recherche d'efficacité, pour mieux le coordonner ensuite. Ils servent donc à la conception des postes, à la conception d'une superstructure, à la conception de liens latéraux pour une meilleure planification et un contrôle accru, et à la conception d'un système de prise de décision. De fait, l'ensemble de ces paramètres constitue la somme des expérimentations réalisées à ce jour en vue de fonctionner avec la meilleure structure organisationnelle possible. Chacun de ces paramètres demeure le dépositaire d'une expérience sociopolitique qui renvoie à une histoire de mise au point. La structure déterminera ainsi le pouvoir formel et l'autonomie accordés à chacun des postes dans l'organigramme. Aussi, le ratio de supervision variera-t-il selon le type de postes, le niveau de contrôle et de coordination. Plus le travail supervisé sera standardisé, plus le ratio d'encadrement pourra être élevé (un seul cadre pour un grand nombre d'employés non cadres). De plus, lorsque le niveau d'ajustement mutuel est grand, la taille du groupe d'individus ainsi coordonnés est réduite. Une organisation pourra aussi décider de centraliser un maximum de pouvoirs dans une seule partie de l'organisation, à la limite, dans les mains d'un seul individu, le gestionnaire au sommet. Il s'agit dans ce cas d'une structure centralisée. À l'opposé, lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreux individus, la structure est dite décentralisée. Mintzberg affirme que la centralisation de la structure est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation. D'un autre point de vue, nous avançons que la centralisation est une mainmise politique qui souhaite se rendre plus manifeste à travers des composantes

structurelles dont l'autorité mémorielle est devenue capitale ; d'où une autorité qui cherche alors à en suivre plus systématiquement toutes les formes de renouvellement.

Ainsi, de manière rationalisée, les structures encadrent et contrôlent des responsabilités et des conduites grâce à des principes hiérarchiques et de subordination. En fait, la hiérarchisation octroie l'ordre et la subordination. Une structure renvoie donc à une organisation sociopolitique dans laquelle chacun se trouve dans une série ascendante de pouvoirs rationnels et rationalisés. La hiérarchisation peut également être appliquée aux choses, comme par exemple, à un classement. Dans un changement organisationnel, on peut déjà présumer qu'il importe de faire correspondre la hiérarchisation des dossiers selon la structure organisationnelle (aux bons niveaux de décision et d'exécution). Dans la perspective de l'humanisation, l'allègement des structures, l'acceptation et l'encouragement des réseaux informels de communication, la décentralisation de la prise de décisions, pourront contribuer à l'émancipation des acteurs. En fait, nous aurons compris qu'il s'agit de rendre plus autonomes les individus, considérés dès lors comme des acteurs ou sujets, par rapport à un pouvoir central, tout en respectant les principes d'une gestion optimale des ressources.

3.3.3 Les structures et la subjectivation

Au-delà d'une certaine limite, les gestionnaires au sommet ne peuvent plus recevoir et traiter suffisamment d'informations pour une prise de décision éclairée. C'est alors qu'il vaut mieux décentraliser le pouvoir dans la structure, là où se trouvent des personnes aptes à prendre les décisions en fonction des situations. La structure permet alors de distribuer le pouvoir par délégation. Elle dispose des porte-parole de ce pouvoir et diffuse une autre mémoire souhaitée par un changement organisationnel ayant trait aux moyens et aux responsabilités. Affectation de ressources humaines, matérielles et financières, délégation d'autorité. Une

décentralisation complète se produit lorsque le pouvoir n'est plus basé sur la position dans la structure mais tout simplement par l'appartenance de l'acteur à l'organisation (Touraine, 1994). Chacun est donc en droit de décider dans l'organisation comme dans un système de démocratie, où tous les individus concernés sont égaux et possèdent un même droit de vote⁴⁸. Déjà, le gestionnaire du changement sera confronté à des éléments mémoriels et politiques chaque fois qu'il voudra modifier une composante de la structure organisationnelle. Nous postulons qu'il doit bien saisir que la manipulation conjointe d'une histoire et d'un pouvoir commande une finesse d'analyse et une habileté d'intervention particulière.

3.3.4 Les structures et l'humanisation

Dans une perspective de subjectivation, et donc dans un souci de limiter les structures organisationnelles à leur plus simple expression et d'en réduire le contrôle social qu'elles exercent, il est utile de mobiliser le mécanisme de réduction de la complexité sociale du sociologue allemand Luhmann, auteur de *Vertrauen*, Confiance, dont l'ouvrage fut traduit en français en 2006.

Nous avons vu, en effet, que la gestion traditionnelle rationnelle, afin d'éliminer l'incertitude et pour tenter de régir les conflits, tendait à hiérarchiser le pouvoir formel dans l'organisation. Cette façon de faire comporte certes plusieurs avantages, notamment une gestion disciplinaire étendue et une meilleure efficacité dans la prise de décision au sommet. Cependant, d'un point de vue humain, cette hiérarchisation a également très souvent pour conséquence de limiter l'utilisation du potentiel des individus en ne leur permettant pas d'exploiter leurs pleines capacités intellectuelles et décisionnelles. Combien d'individus, non cadres et cadres, se sont dit obligés, dans le cadre de leurs activités quotidiennes,

⁴⁸ Précisons que le système démocratique fait appel à deux conceptions : la première relevant de la *valeur* démocratique et la seconde découlant du *processus* démocratique. Dans les faits, le type de processus n'en affecte en rien la valeur.

de s'en remettre à leur supérieur immédiat pour la prise de décision alors qu'ils avaient la pleine capacité de décider mais non le droit ? Ils ont tout le savoir-faire, mais non la légitimité à cause du manque de simplicité de la structure. Ainsi privés d'un sentiment de réalisation et d'accomplissement, plusieurs acteurs dans l'organisation accumulent des frustrations.

Nous avançons donc qu'il faudrait réduire la complexité structurelle en optimisant l'idée de la confiance dans les organisations, dans la perspective d'un changement organisationnel tenant compte des personnes. Confiance mutuelle, bien entendu, mais également confiance au sens le plus large du terme, c'est-à-dire confiance de l'individu en lui-même, se fiant à ses propres attentes (Luhmann, 2006). La confiance, mutuelle et en soi-même, devient alors un véritable fondement pour la réduction du contrôle par les règles. Il va sans dire que la confiance fait déjà partie des mécanismes de coordination et de délégation d'autorité dans l'organisation. En effet, la complexité de l'organisation fait en sorte que le décideur, sommé d'agir ici et maintenant, n'a qu'un court instant pour voir que les autres vont agir dans le sens qu'il souhaite. En cet instant, il ne peut saisir et traiter qu'une petite partie de la complexité. Cette rationalité limitée peut être augmentée en plaçant sa confiance dans un comportement futur d'autrui (ou passé mais déterminant pour le futur). Parce que l'individu peut avoir confiance dans le fait qu'il retirera un gain de la réussite de l'action, qu'il peut se permettre des formes de coopération, invisibles pour le moment, mais dont les dividendes se produiront plus tard (Luhmann, 2006). Mais cela ne présuppose pas que le décideur ne témoigne de la confiance que de manière réfléchie et rationnelle car la confiance ne demande aucune réflexion particulière lorsque les attentes sont pratiquement certaines. Mais ces attentes, quant aux comportements de l'un envers l'autre, sont déterminantes pour celui qui accorde sa confiance. Elles lui font prendre conscience, eu égard à une possibilité de conséquences négatives importantes, de l'avantage à retirer du respect de la confiance.

Afin d'illustrer la réduction de la complexité produite par la confiance, voyons comment une structure organisationnelle, dont de nombreux efforts ont été consacrés à la planification rationnelle, ne peut guider toutes les actions avec certitude et en prévoir les effets. À partir du moment où, que ce soit dans le but d'optimiser la performance et/ou de favoriser le plein épanouissement des acteurs dans l'organisation, on choisit de gérer les résultats, davantage que les processus, on accepte de laisser tomber certains standards et d'ouvrir la porte à certaines zones d'incertitudes. Dans ce cas, on ne peut connaître d'avance d'une manière suffisamment précise, l'action considérée comme adéquate à poser. Le succès ou l'échec des comportements ne se révèle qu'une fois l'action accomplie. Alors, la confiance permet de passer par-dessus ce problème temporel. Elle est accordée comme une sorte d'avance sur le succès. Elle peut, en cas d'échec, être subséquemment retirée. Le problème de la complexité est ainsi décomposé et amoindri : « L'un a confiance, de manière anticipatoire, dans le fait que l'autre maîtrisera avec succès des situations ambiguës, qu'il réduira donc la complexité, et l'autre, par cette confiance qui lui est accordée, a effectivement plus de chances de réussir. » ⁴⁹

Ainsi, partant de l'hypothèse que l'acteur dans l'organisation est bien intentionné, qu'il veut se sentir compétent et utile, le décideur pourra lui déléguer de l'autorité, de l'autonomie au travail, sur la base de la confiance. D'un point de vue pratique, le sens commun veut que la confiance puisse être accrue par l'augmentation du niveau de compétences des individus dans l'organisation. Dès lors, on peut déduire que plus le niveau de confiance sera élevé plus les structures seront allégées.

3.4 Le pouvoir défini par les interactions : le dépôt d'influence dans l'action réciproque

⁴⁹ Luhmann, N. (2006) *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Éditions Économica, p. 28.

Interagir doit déposer dans l'action une capacité d'influence (Thévenot, 2006). Interagir implique une confrontation de plusieurs mondes sociaux possibles et chaque fois des habiletés sont requises pour parvenir à un accord, surmonter un malaise ou s'inscrire en faux face à des valeurs ou des intérêts divergents. Une étude des formes routinières ou originales des manières de s'engager dans une action relationnelle révélerait le recours à des normes sociales, à des expérientiels divers, enfin à une série complexe de préjugés et de pré-connaissances. À une situation d'interaction correspond donc un cadre et des habiletés ou compétences (Goffman, 1991). Ce cadre et cet expérientiel d'apprentissage se poseraient ici comme mémoires. Or, la compréhension fine de la situation sociale et une abondance de compétences propices à cette situation octroient des capacités politiques possibles.

3.4.1 Que sont les interactions au regard du pouvoir ?

Le pouvoir peut donc être appréhendé dans sa nature relationnelle et transitive. Comme nous l'avons déjà souligné, le pouvoir n'est pas un attribut propre à une personne; il ne peut être possédé. Ce n'est pas un bien qu'on apporte avec soi pour le ranger et l'accumuler quelque part. Le pouvoir existe dans l'interdépendance ou la coopération. La relation de pouvoir s'introduit dans l'échange : c'est l'action dans son état virtuel. Autrement dit, le fait d'agir donne vie au pouvoir. Ainsi, il n'y a pas de pouvoir sans relation ; il n'y a pas de relation sans échange. L'interaction devient une dimension instrumentale du pouvoir. L'interaction est l'incorporation du pouvoir. L'interaction est conditionnée par des effets de socialisation et par un potentiel de jeu politique. Le besoin de coopération pousse à avoir une relation sociale et de pouvoir. Le pouvoir et la coopération ne sont pas contradictoires, mais sont plutôt la conséquence naturelle l'un de l'autre.

3.4.2 Les interactions et la rationalisation

Au sein de l'organisation, afin de répondre à des intérêts individuels ou de groupe, des coalitions naissent par le biais de groupements d'acteurs qui se réunissent dans le but de collaborer à propos d'enjeux, de décisions ou d'événements particuliers, ou encore pour promouvoir des valeurs ou des idéologies précises à des fins d'instruments de pouvoir. Dans beaucoup d'organisations, une coalition dominante contrôle les lignes de conduite importantes. Ces coalitions gravitent autour de la personne ou de l'équipe assumant la direction générale ou d'autres personnes clés de l'organisation comme les membres du conseil d'administration. Chaque participant à une coalition possède ses exigences à l'égard de celle-ci. Et chacun collabore ou confronte cette série d'interactions politiques cristallisées dans ce type de groupement. La formation d'une coalition est un moyen stratégique qui permet de revoir ses propres intérêts et augmenter son influence ou son pouvoir. Le succès d'une gestion du changement organisationnel passe donc par le diagnostic des cadres d'interactions – du moins, parmi les principaux – et du potentiel généré par la nature des contextes ou situations (Goffman, 1991). Puis, si le changement organisationnel est voulu adapté à un cadre d'interactions déjà existant qui ne peut être négligé, une analyse de la nature des changements qu'il nécessite et de leurs conditions d'émergence est nécessaire ; elle implique de découvrir la nature des rapports sociaux déposés dans le langage et les postures corporelles communicationnelles.

Lorsque des intérêts entrent en conflit, des procès inédits de rapports sociaux et des tactiques politiques se déplacent et se redéployent. Le conflit peut être d'ordre personnel, interpersonnel ou encore une manifestation entre groupes rivaux ou coalitions. Il peut être inhérent à la structure de l'organisation, mais aussi aux rôles, aux attitudes, aux stéréotypes ou bien survenir à cause d'une pénurie de ressources. Quelle que soit sa source, il résulte d'une divergence d'intérêts. Dans l'organisation, les individus doivent coopérer pour accomplir une tâche commune mais souvent, ils sont en compétition quand il s'agit de redéployer des ressources, des statuts ou d'autres formes de symbolisation qui les aideront à mieux se situer dans des cadres

d'interactions idéalisés. Or, les projets de changement ont tendance à polariser les intérêts autour des enjeux symboliques ou matériels (Boltanski et Thévenot, 1991).

En effet, dans le changement organisationnel, naissent fréquemment des coalitions et des conflits parce qu'ils suscitent une polarisation des intérêts des différents acteurs dans l'organisation. Aussi, les interactions dans le cadre d'un changement organisationnel qui tendrait à la rationalisation prennent souvent la forme d'une domination, d'un commandement, voire d'une manipulation. Il s'agirait alors de tenter de contraindre, d'obliger les acteurs dans l'organisation et d'exercer son autorité en dictant leur conduite interactive. Commander signifie aussi diriger les subordonnés, exercer un pouvoir hiérarchique. Le fait de rendre une action absolument nécessaire ne constitue pas un problème en soi, sauf si cette exigence se transforme en domination, en assujettissement, en soumission, voire même en manipulation. C'est le propre de l'idéologie au pouvoir en perte de légitimité de ne plus suffire et d'appeler la manipulation ; les fins justifient alors les moyens, ne tenant pas compte des sensibilités des acteurs ou s'en servant. Il peut aussi s'agir de l'exploitation d'un état de dépendance en vue d'en tirer un avantage.

3.4.3 Les interactions et la subjectivation

Selon Friedberg (1993), le pouvoir est une manifestation naturelle et normale de la coopération humaine qui suppose toujours une dépendance mutuelle et déséquilibrée des acteurs. De plus, parce que le pouvoir est une relation (tout en étant inscrit dans un rapport de forces), il ne peut être obligé unilatéralement par ceux qui en posséderaient à ceux qui n'en auraient pas: il est indissociable des processus d'échange négocié qui s'ajoutent à la relation et qui font que le pouvoir comprend toujours un fond de réciprocité, aussi léger puisse-t-il devenir parfois. Le pouvoir ne se réduit donc pas à un rapport social structuré asymétriquement. Il n'y a donc pas d'échange sans une forme d'aménagement ou de négociation.

Une situation d'intervention implique un échange négocié entre deux ou plusieurs acteurs de possibilités d'actions et de comportements. Nous avançons que l'échange appelle une sociopolitique interactionnelle dont la grammaire renvoie à une forme de mémoire collective. En effet, les mots d'une langue sont des construits sociohistoriques. Lors d'une communication d'un code mutuellement échangé, l'interaction repose sur ces dispositifs mémoriels, c'est-à-dire sur ces symbolisations qui véhiculent des représentations sociales qui commanderaient des agir le plus souvent normalisés entre deux individus ou plus de deux. Autrement, il existe un ordre de l'interaction. Des prescriptions s'inscrivent au fur et à mesure des conversations et des conduites. Ces prescriptions peuvent renvoyer à des lois, des interdits, enfin à des formes d'autorité instituées. Là encore, à travers cette notion de prescription, peut être aperçu un procès de socialisation historiquement situé et synthétisé dans chaque prescription ainsi qu'une compétence politique. Dans un contexte de distribution inégale de la compréhension de prescriptions ou d'un potentiel d'influence sur l'acte ou sur les éléments, l'échange est bien souvent asymétrique (et certaines structures entretiennent ce rapport social asymétrique plus que d'autres). Aussi, certains acteurs en retirent-ils davantage que d'autres, mais en principe, tous en retirent quelque chose. Cet enrichissement de l'interaction sociale dépend de la pertinence des possibilités d'action et de la liberté ou la zone d'autonomie de chacun. Les acteurs prennent ainsi part à des champs d'action, qui, en somme, les intéressent. Ainsi, ils vont s'attarder non seulement à ce qui se passe, mais aussi au comportement des autres par rapport auxquels ils doivent se situer et se positionner. Les rapports entre les acteurs sont ni plus ni moins médiatisés par le pouvoir et les rapports sont intéressés par des interdépendances et des enjeux communs. Bien que la plupart des acteurs agissent généralement en défendant leurs intérêts, ce postulat comporte ses limites dans la mesure où il peut arriver que des acteurs se montrent complètement désintéressés malgré des enjeux qui menacent leurs intérêts personnels.

3.4.4 Les interactions et l'humanisation

L'organisation ne peut se passer des échanges sociaux. Un individu se donne à son métier, à ses projets dans l'organisation, à l'organisation elle-même. Mais il peut s'avérer difficile de croire que cette logique régit les relations « dans les deux sens » puisque de manière générale, ce type de fonctionnement va à l'encontre de la rationalisation au travail. Car, en effet, le plus souvent, l'organisation bénéficiera du don de l'individu au travail, y compris le gestionnaire, sans reconnaître sa réception et peut aller, dans certains cas, jusqu'à transformer ces manifestations en obligations. C'est dans cet esprit qu'Alter (2009) a reconsidéré les relations de travail à partir des perspectives développées par les anthropologues sur les dons et contre-dons : « ... l'entreprise fonctionne, produit et innove parce que les opérateurs s'a-donnent à ses projets. [...] Le mal-être au travail provient bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des dons des salariés, la valeur de leur travail, que de sa volonté de tirer le meilleur parti de sa contribution. »⁵⁰

Et pourtant, la logique du don donne vie à la coordination : donner, recevoir et rendre, voilà qui est au cœur de l'interaction qui devient échange social. Il ne faut cependant pas perdre de vue que la logique du don est fondamentalement une logique de pouvoir, une logique d'obligations (Godbout, 1992). Et ce, même si, très souvent, les échanges sociaux se nourrissent d'informations, de relations et de jugements en partie extérieurs aux procédures de coordination. Ces échanges obéissent, par ailleurs, à des temporalités longues et souvent imprévisibles. Aux yeux du gestionnaire, les échanges sociaux posent problème puisqu'ils semblent consommer une partie de la valeur produite dans l'activité du travail (Alter, 2009). Et pourtant, conclut l'auteur, le principe du don dans l'organisation ne contribue pas seulement à y apporter un surplus d'âme. Le don fournit un sens à l'action et contribue à l'efficacité puisqu'en échangeant avec les autres, les individus

⁵⁰ Alter, N. (2009) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, p.8.

construisent des liens. Ces liens permettent de faire circuler des informations, des connaissances techniques ou politiques, des formes de reconnaissance, des mécanismes de solidarité, des apprentissages qui dépassent de loin ce que les individus peuvent formellement échanger dans l'organisation. En effet, grâce au don et au contre-don, il est possible pour l'acteur dans l'organisation d'améliorer ses compétences, de mobiliser un réseau d'aide afin de résoudre une problématique complexe, de sacrifier un peu de temps de travail individuel au profit de l'action collective, d'assurer une meilleure coordination des activités. Dans un contexte de changement, cette volonté de partager et de s'engager pour s' « a-donner » à un objectif collectif, sans être garante à elle-seule de succès, suppose un fonctionnement selon une logique de processus dynamique qui se rapproche du type d'interactions nécessaires aux synchronicités exigées par le changement organisationnel.

Finalement, bien que souhaitable, l'introduction du principe du don et sa valorisation dans l'organisation, ne sauraient s'avérer possible sans l'implication affective, sans la manifestation de sympathie, ne serait-ce que par le regard, des individus en place. Selon Alter (2009), le don ne saurait être véritable et avoir ses effets sans que les individus se dévoilent un peu, sortent de leur rôle et s'impliquent dans un registre relationnel « du cœur ». Dans cette optique, qui n'est pas nécessairement partagée par Mauss (dans Godbout, 1992) où la logique du don est davantage politique et où les acteurs sont dans l'obligation de recevoir et de donner, pour que le cycle « donner-recevoir-rendre » s'accomplisse, la personne qui reçoit le don doit manifester qu'elle est touchée et les deux parties doivent pouvoir constater que l'émotion est réciproque. Le cycle du don ne relève donc pas du registre des interactions ordinaires. Le don, contre-don est largement alimenté par la gratitude, qui témoigne d'une spontanéité et d'une générosité qui dépassent la rationalité instrumentale. Ainsi, la gratitude, parce qu'elle associe deux êtres, contribue-t-elle à nourrir l'interaction.

Finalement, nous avançons qu'une gestion humanisée du changement organisationnel est une gestion qui laisserait, selon nous, davantage la place à l'écoute et au respect des codes mémoriels, à la négociation et au compromis, à la réciprocité et à l'équité. À cet effet, elle implique d'évaluer la contribution de la mise en place d'espaces communs de discussion et de compréhension, autant d'endroits physiques que d'espaces dans le temps, dans un rapport le plus symétrique possible et dans un souci de justice et d'impartialité, à la recherche du bien commun.

3.5 Le pouvoir défini par la culture : un contrôle inhérent à la régulation symbolique

La culture est souvent manifeste à travers des objets matériels et des objets manuscrits et graphiques.

3.5.1 Qu'est la culture au regard du pouvoir ?

En ce sens, ces objets deviennent des réservoirs de culture : nous pourrions y voir des mémoires d'actes et de symboliques situés dans le temps et l'espace. De même, nous pourrions voir dans les dispositions des individus un ensemble de structurations mentales composées de stratégies adaptées aux nécessités du monde social : en somme, une structure mémorielle associée à des expériences de socialisation. D'une autre manière, la culture devient un moyen grâce auquel des individus peuvent passer du désordre à un ordre (Cuche, 2001). Dans ce cadre, la culture n'explique pas tout ou ne fournit pas toutes les justifications à une mise en ordre : elle permet une intelligibilité. Postulat en même temps que point aveugle de la compréhension d'une organisation, la culture est ce quelque chose moyennant quoi il est permis de reproduire des séries de faits politiques, de transiter d'une régularité de pouvoir à un autre, un socle sur lequel un repère substantiel relance une action politique, enfin ce support hypothétique d'une mise en ordre selon un axe politique. La culture est et demeure, à nos yeux, condition d'une orientation politique de

l'organisation. Et comme terreau de cette action, il convient de revenir sur les contraintes de programmation et de relais mémoriel qui interviennent dans une quasi-détermination de ces entités de pouvoir.

3.5.2 La culture et la rationalisation

Les relations interpersonnelles dans l'organisation sont marquées par la culture dans laquelle elles sont insérées en même temps qu'elles produisent elles-mêmes la culture. En tant que phénomènes politiques, ces relations reposent toujours sur des relations de pouvoir. Toutefois, à trop vouloir miser sur la culture pour exercer leur pouvoir (et ceci vaut pour un projet de changement), les gestionnaires risquent de rencontrer un triple écueil (Friedberg, 1993) :

- i. Croire qu'en utilisant un nouveau discours, faisant appel à des principes fondamentaux et des valeurs, celui-ci soit automatiquement intégré dans le comportement des employés ;
- ii. Provoquer un rejet systématique de ce qui est perçu par les acteurs dans l'organisation comme une tentative d'endoctrinement ;
- iii. Finir par créer une organisation idéologisée qui paradoxalement devient aveugle à ses propres dysfonctionnements, sur lesquels on hésite à s'exprimer.

La culture n'est pas un moteur, nous dit Friedberg. C'est plutôt le résultat capitalisé d'un ensemble d'actions convergentes. Elle ne se crée pas à coups de discours; elle se constate davantage en fin de parcours, autrement dit il lui faut du passé. Elle est donc un sous-produit de l'action. Elle est un effet émergent ou un résiduel symbolique ou cognitif qui n'est pas lié à la manipulation directe. Comme l'action politique, la culture est un moyen d'unir. Elle est une provision de morale car les us et coutumes comme matières premières scandent les rites et les mythes de ce qui est permis ou non. Parce qu'elle désigne et symbolise par des mots, la culture est une manière de se servir de ceux-ci pour classer, expulser ou exclure.

Autrement dit, elle est un outil de pouvoir. Il y a donc une circularité entre une culture qui ordonne et une culture dont la genèse l'oblige à se faire perpétuation de ses contributeurs et de leurs apports. Dès lors, comment une gestion du changement peut-elle parvenir à intégrer cette double fonction historico-politique de la culture ? Nous avançons que les responsables pourraient se saisir des relais, des continuités, des ruptures, des facteurs à l'origine de revendications potentielles, de contestations d'injustices, de trahisons, etc., pour une gestion du changement organisationnel ainsi adaptée.

3.5.3 La culture et la subjectivation

En fait, l'organisation est une entité sociale susceptible de secréter ses propres règles, coutumes, habitudes, visions, langages, bref, sa propre culture. C'est un système de représentations et de valeurs partagées; les croyances, les valeurs et les normes constituant des modèles de comportement. Un état de culture est atteint, nous dit Aktouf (1990) lorsque les membres perçoivent leur identité commune au point d'en saisir l'intérêt collectif. On peut alors retrouver dans l'organisation des mythes, rites, rituels, héros, symboles, langages, légendes, métaphores, histoires, saga. L'auteur rejoint également Friedberg sur la difficulté, voire l'impossibilité de « forcer » l'apparition ou le changement de culture et ce, peu importe le pouvoir utilisé (Cuche, 2001). Il est vain d'imposer, téléguider ou pré fabriquer des valeurs culturelles. La culture est comme un ciment, une identité organisationnelle avec laquelle un acteur individuel construit son histoire et celle de l'organisation. En effet, la culture suppose un passé commun (auquel on accède différemment selon qu'on est ancien ou nouveau dans l'organisation), une histoire partagée, bâtie collectivement à travers le temps, alimentant les représentations mentales liant l'immatériel et le matériel. Donc en ce sens, la culture d'une organisation est une mémoire organisationnelle qui possède son propre pouvoir d'existence et qui peut résister aux tentatives d'imposition ou de changement. Ceci ne signifie pas pour autant que la culture soit

nécessairement homogène, nous dit Aktouf. Elle peut être en effet hétérogène puisque différentes idéologies ou plusieurs courants peuvent coexister dans une même culture. Culture ne signifie pas « pensée unique ». Il peut donc exister des oppositions ou des clivages au sein de l'organisation.

3.5.4 La culture et l'humanisation

En somme, dans le cadre d'un changement organisationnel, des gestionnaires qui tenteraient de rationaliser la culture organisationnelle tendraient à en ritualiser consciemment et volontairement les valeurs par des courroies de transmission matérielles (rendues disponibles au sein de l'organisation) et vivantes (par le biais des acteurs). Poussée à l'extrême, la rationalisation de la culture peut faire de celle-ci un instrument de manipulation des acteurs. Alors que la culture peut aussi, comme nous l'avancions, contribuer au changement organisationnel par le respect de la mémoire collective, en conservant, voire même, en transfigurant les valeurs organisationnelles (Maffesoli, 1992). Au lieu de liquider les valeurs ancestrales, il y a donc lieu d'étudier la culture du sentiment, dont la vivacité des émotions et l'attrait pour le non utile, sont les deux composantes essentielles.

3.6 La mémoire organisationnelle : pouvoir et changement sur fond de rationalisation, de subjectivation et d'humanisation

En quoi le pouvoir constitue-t-il une mémoire dans une organisation ? Tout d'abord, le pouvoir renvoie au passé. En effet, il appelle une antériorité qui se manifeste au niveau de valeurs, de principes, de règles, supérieures et indiscutables qui, en s'imposant aux individus comme autorité, rendent la vie organisée possible. Puis, comme le pouvoir médiatise les échanges, il façonne un bassin mémoriel. Médium le plus souvent immatériel, le pouvoir forme bel et bien une mémoire de l'interaction. En effet, il est possible de comprendre les organisations comme des systèmes politiques

dont les valeurs, les principes et les règles imprègnent le mode de fonctionnement et servent à créer ordre et direction. Le pouvoir est l'ensemble des processus et des rôles sociaux par lesquels sont prises et exécutées des décisions qui engagent et obligent tout le groupe. La notion de politique, sous-entendue dans celle du pouvoir, quant à elle provient de l'idée que lorsque les intérêts individuels et/ou organisationnels divergent, l'organisation peut procurer aux individus le moyen de concilier les différends par la consultation et la négociation.

Puis, comme nous l'avons vu avec Foucault (*in* Russ, 1994), le pouvoir peut finir par devenir un réseau de captation et de mémorisation de la normalisation. Ceci témoigne de l'acte de circonscrire les individus dans l'espace selon un principe de cloisonnement, d'assigner les masses mouvantes dans des endroits délimités et d'en contrôler les activités (permettre un emploi du temps rationnel). Le travail efficient est rendu obligatoire par la surveillance dans le temps et dans l'espace. Tout écart à la norme se voit sanctionné. Du point de vue organisationnel, la normalisation des conduites par la réduction des déviations est alors au cœur de la gestion du changement organisationnel. Certaines organisations qui opèrent un changement organisationnel hésitent pourtant à instaurer un cadre administratif à la gestion des écarts. D'autres, au contraire, implantent des moyens coercitifs démesurés. En fait, pour une entreprise qui *Surveille et punit*, il s'agit d'élaborer et d'implanter un processus de mesures incitatives et disciplinaires. Le fait de surveiller ne suffit pas à lui seul; en cas de nécessité, il faut aussi punir. Voilà une description éloquente du rapport social de pouvoir (une contrainte, intégrée, même dans l'inconscient) et non dans une simple relation de pouvoir (une interaction laissant une marge de manœuvre à l'individu). Dès lors comment prendre en compte le pouvoir dans une gestion du changement respectueuse des personnes ?

3.7 Le pouvoir pris en compte dans la gestion du changement : vers une gestion humanisée du changement

Finalement, le pouvoir est action ; une action qui s'inscrit forcément dans la mémoire organisationnelle, à travers les règles, les structures, les interactions et la culture. En effet, nous avons vu que les règles constituaient une mémoire en assurant dans l'organisation la coordination et la convergence des activités collectives. Et nous avons vu aussi qu'en fait, les règles découlent d'une volonté politique de préserver les ententes passées. Elles synthétisent le pouvoir des détenteurs d'autorité formelle et informelle en rappelant leurs volontés sous forme de mémoire conventionnée ou non. Tout comme les règles, les structures diffusent les choix et les décisions de l'autorité en fonction de la mémoire d'un jeu d'expérimentations d'aménagement du travail des individus. Il s'agit des structures formelles. Quant aux aspects informels des structures, ils sont de toute façon bâtis par les acteurs dans l'organisation en fonction des systèmes formels de relations, donc de pouvoir. (Laval, 2007). Quoiqu'il en soit, lors d'un changement organisationnel, les détenteurs du pouvoir, par le biais des structures, cherchent souvent à conserver à tout prix les structures existantes afin de protéger le pouvoir qu'ils détiennent. En fait, le pouvoir est action et instruments de pouvoir (que Foucault nomme les dispositifs). Les acteurs dans l'organisation agissent ainsi en corrélation avec leurs propres intérêts politiques.

L'interaction fait aussi état de la mémoire culturelle du pouvoir en ce sens que les expériences passées d'interdépendance et de coopération entre les individus incorporent toutes du pouvoir. Et cet échange, nous l'avons déjà souligné, est bien souvent asymétrique. Finalement, en ce qui concerne la culture organisationnelle, nous avons vu qu'elle constituait une mémoire. De plus, comme l'action politique, la culture est un moyen d'unir. Et elle peut également servir à classer, expulser ou exclure (Thévenot, 2006).

Incontournable dans le changement organisationnel, le pouvoir peut prendre des allures de rationalisation ou d'humanisation, ou les deux à la fois. Par les règles, l'agent du changement peut discipliner les acteurs et choisir, à des fins d'émancipation, de les assouplir. Pour les mêmes raisons, un destinataire⁵¹ du changement peut décider d'y désobéir. En ce qui concerne les structures, l'agent du changement peut, par exemple, choisir de hiérarchiser les relations dans un but de rationalisation. Mais il peut aussi décider de décentraliser la prise de décision afin de répondre à des besoins d'humanisation.

L'asymétrie des échanges sera plus ou moins prononcée selon le type de relation de pouvoir entre l'agent du changement et le destinataire du changement, entre le gestionnaire et l'employé : s'agit-il d'un style de commandement pur et dur ou y a-t-il place à la négociation ? Finalement, il est possible dans une perspective de rationalisation d'instrumenter les valeurs de l'organisation de manière à atteindre les objectifs visés par le changement organisationnel. Toutefois, dans une optique d'émancipation des acteurs, il conviendrait de tenter de conserver, voire de transfigurer les valeurs de l'organisation à travers le changement organisationnel.

⁵¹ Le destinataire du changement, comme son nom l'indique, est une personne dans l'organisation, généralement un gestionnaire ou un employé, à laquelle le changement est destiné et qui devra vivre le changement, c'est-à-dire le comprendre, y adhérer, se l'approprier et l'intégrer dans ses comportements et pratiques quotidiennes.

4. SYNTHÈSE : LA GESTION HUMANISÉE DU CHANGEMENT AU CARREFOUR DU POUVOIR, DU TEMPS ET DE LA MÉMOIRE

Quelle synthèse faire du développement qui précède ? Nous avons vu ce que pouvait être une gestion du changement « en manque de Sujet », une gestion caractérisée par la domination de la rationalisation dans le discours. Dans un projet de changement organisationnel, ce sont d'abord les gestionnaires qui possèdent les pouvoirs de présentation, de représentation et de simulation par des mises en ordre politique, médiatique et symbolique.

Dans *La Sociologie de Max Weber*, Freund (1966) explique le concept de rationalisation du monde organisé comme la division et la coordination des activités humaines grâce à l'étude des rapports entre les humains, avec leurs outils et leur environnement, en vue d'une plus grande efficacité organisationnelle et du meilleur rendement possible. Dans les organisations à finalité lucrative ou dans les coopératives et les organisations sans but lucratif qui sont en concurrence avec elles, cela se traduit par la recherche de productivité pour une meilleure rentabilité. Or, comme il est acquis, la productivité passe, d'un point de vue rationnel, par le gain de temps. Grâce au développement de la science et de la technique, le temps organisationnel est bousculé et l'organisation doit s'adapter aux exigences prescrites par l'environnement concurrentiel et ce, de plus en plus rapidement, car elle est ainsi soumise aux logiques du gain et de la vitesse : le gain à court terme. C'est dans ce contexte que se planifie, s'organise et se déploie le changement organisationnel au sein de l'organisation. Mais quels en sont les éléments structurants ? Quels sont les vecteurs dont les agents du changement doivent tenir compte pour une gestion adaptée du changement dans une perspective d'humanisation ? Les concepts les plus usuels sont souvent les plus mystérieux. Même si les concepts de temps et de pouvoir semblent poser un problème de définition, lorsque nous les appliquons à la gestion du

changement, leur sens se précise un peu plus, comme nous l'avons montré dans ce chapitre, par le biais des notions de règles, de structures, d'interactions et de culture.

L'organisation est marquée par des mobilités de choses et de personnes. Cette mobilité implique des déplacements dans le temps et dans l'espace. À ces deux grands mouvements des choses et des personnes, se superposent un certain nombre d'autres déplacements, d'amplitude plus faible ou plus forte. Si « à chacun son temps » et « chaque chose en son temps », un gestionnaire se voit alors confier par ses supérieurs, la responsabilité de segmenter ces écoulements temporels selon des distributions à travers les espaces où se manifeste une organisation. Le diagnostic de cette gestion des synchronies selon des diachronies aura donc pour rôle de générer une meilleure capacité d'intervention de cette gestion : à chaque chose et à chaque personne son dispositif mémoriel et politique.

Par ailleurs, il existe manifestement une opposition entre le temps physique (mesuré) et le temps subjectif ou, si l'on préfère entre le temps des horloges et le temps des consciences (Klein, 1995). En gestion du changement organisationnel, force est de constater que les multiples temporalités individuelles et organisationnelles compliquent l'implantation d'un changement planifié qui n'en tiendrait pas compte. Pour des spécialistes de la question, il semble que le temps présent soit le seul vrai temps. Aristote disait que le temps serait le nombre du mouvement selon l'avant et l'après, ce en quoi il déroule la succession des moments qui scandent les changements auxquels sont soumis les phénomènes. Si chaque chose et chaque personne a son temps, chaque collectif a son temps, chaque organisation a forcément son temps. Aussi, initier, planifier, organiser, diriger et contrôler un changement, c'est incorporer chaque chose en son temps, chaque individu en son temps, chaque collectif en son temps, chaque organisation en son temps. Manager le projet de changer une entité de l'organisation c'est d'abord manager la ou les échelles temporelles qui lui sont propres. Ici, gérer est conditionnel à la

détention d'une expertise : maîtriser le sens et la diversité des temps organisationnels. Or, toute l'organisation est investie de temps différents et de temps capitalisés. Les règles, les normes et les procédures, par exemple, ont été construites au fil des années et constituent une mémoire organisationnelle. Grâce à elles, l'action s'organise et se routinise, façonnant les activités quotidiennes dont l'agent du changement doit tenir compte, sur lesquelles il doit s'appuyer et enfin, celles qu'il devra enrichir pour obtenir une nouvelle performance organisationnelle (efficience, productivité et meilleurs résultats financiers) et une autre performance sociale (responsabilisation sociétale, satisfaction des clients et des employés). Il en va de même pour les structures qui, parce qu'elles ont été temporellement construites et parce que le temps de relais et de réactions des individus leur est directement relié, peuvent exercer des effets sur la capacité à changer. En ce qui a trait aux interactions, le temps leur permet de transformer l'organisation à travers les relations interpersonnelles quotidiennes. Les cadres doivent encourager et aider les acteurs à trouver un sens à leurs actions et espérer obtenir en retour un consentement pour de nouveaux modèles d'interactions. Finalement, nous avons vu que, plus les valeurs culturelles sont fortement partagées chez les acteurs, plus la culture sera une entité mémorielle partagée qui se posera comme condition générale à la définition de toute ambition réaliste de modifier un ordre organisationnel. Le passé des individus prend place dans la construction culturelle de l'organisation telle « une toile », tissée de signes, de symboles et de codes en rappel. Les ignorer, c'est les inviter à faire appel. Quant à la projection subjective de son devenir, elle prend la forme d'images symboliques transmissibles par la culture organisationnelle. Les individus qui ne peuvent pas parler à leurs supérieurs ne peuvent se prononcer sur leurs espérances, sur leurs attentes, sur les gains souhaités pour améliorer leur sort. L'agent du changement a donc le devoir d'exécuter et de relayer leurs doléances, doléances qui sont de mini-projets pour demain, qui logent au cœur de l'identité de chacun.

Par leur participation à un champ d'action, les acteurs y ont, qu'ils le veuillent ou non, des capacités d'influence et deviennent eux-mêmes objets de trafic d'influence, quelle qu'en soit par ailleurs la nature, rationnelle ou subjective. Ainsi, dans un projet de changement organisationnel, chaque individu doit se positionner par rapport aux autres. Mais pour cela, il doit maîtriser au minimum quelques règles du cadre et de ses intentions. Les interactions entre les acteurs sont médiatisées par le pouvoir et elles sont des objets intéressés par la nature des interdépendances et des enjeux communs qu'elles impliquent. Dans ces jeux de pouvoir, des détenteurs d'influence cherchent à contrôler les décisions et les actions organisationnelles, voire l'incertitude (Mintzberg, 1986 ; Friedberg, 1993). Jusqu'au terme du changement souhaité, le gestionnaire du changement doit déployer lui-même des habiletés politiques pour arranger autrement les dispositifs du pouvoir (ressources, intérêts, caractéristiques intrinsèques du commandement, leadership) et, comme nous l'avons vu, connaître et se servir des ressorts structurels ainsi que des règles organisationnelles tacites et explicites. Cependant entre sa décision rationnelle et l'action, il existe inévitablement chez l'acteur une liberté et une marge d'erreur; enfin, il n'y a rien qui puisse prévoir que la décision sera la bonne ou effective. L'acteur peut faire dévier le cours de l'action ou modifier celle-ci afin de satisfaire ses intérêts et ses besoins. L'agent du changement doit pouvoir lire ces conduites à venir, présentes chez les destinataires du changement, anticiper le développement d'une modulation d'un processus d'affaires et ainsi mieux préparer sa gestion du changement organisationnel. Pour ce faire, il doit s'organiser pour faire partie du jeu des parties prenantes concernées et non pas organiser les interactions pour les transformer en rivalités, conflits et autres objets de revendication. Son pouvoir de changement est donc lié au temps qu'il y mettra.

La gestion humanisée du changement ne serait-elle pas au carrefour du pouvoir, du temps et de la mémoire ? Une gestion du changement dotée d'une mémoire présente un avantage adaptatif: le gestionnaire du changement peut tirer des enseignements des expériences antérieures,

c'est-à-dire organiser son action présente et planifier son action future en fonction de ce que le passé organisationnel lui a appris. Effectivement, la mémoire ne se limite pas au simple enregistrement du passé. Elle provoque aussi l'élaboration d'hypothèses en plus de stimuler l'action. Elle est définitivement tournée vers le futur, le souvenir d'expériences antérieures permettant d'envisager des scénarios pour l'avenir. Selon Bachelard, on peut considérer la mémoire comme une réponse aux interrogations de St-Augustin sur le passé qui n'est plus, le futur qui n'est pas encore et le présent qui s'abolit dans le moment même où il naît. Se souvenir permet de relier ces trois dimensions temporelles. La faculté mémorative et la faculté de prévoir servent donc à nouer en une expérience cohérente ce qui n'est plus et ce qui n'est pas encore, par le biais du présent (Bachelard, 1986).

Par conséquent, dans le cadre conceptuel développé, les trois éléments fondamentaux constitutifs de la gestion du changement organisationnel sont : la mémoire, le pouvoir et le temps (voir la figure 1 plus loin). Mais aussi les règles, les structures et les interactions consignent des connaissances jugées culturellement importantes pour la survie et le développement de l'organisation en particulier celle qui est devenue une institution, qui passe par un changement organisationnel. Les souvenirs ainsi consignés permettront à l'organisation de s'affirmer comme personne morale (entité corporative), comme structure de fonctionnement administratif (ayant une gouvernance), comme institution (ayant une identité forte). Ainsi, nous concevons l'organisation comme une mémoire intégrante et signifiante aux plans matériel, fonctionnel et symbolique.

À ce propos, les archives, à titre de mémoire organique et consignée, jouent un rôle considérable dans le fonctionnement et le devenir d'une organisation. Elles réunissent patrimoine et administration (au sens de la gouvernance), gestion et culture, passé et présent dans une même perspective tournée vers l'avenir. En fait, l'organisation entière constitue une « totalité organisatrice » qui rétroagit sur ses constituants. Sa culture donne un sens aux fondations, aux actions collectives et individuelles ainsi

qu'à l'image que les composantes de l'organisation projettent. Sans cette rétroaction constante sur ses systèmes d'organisation, d'information et de mémoire, l'organisation et ses parties prenantes n'auraient aucune appartenance réelle. La mémoire construit les représentations organisationnelles en liant les réalités matérielles, les structures de l'entendement et les croyances fondatrices en un tout cohérent. En fait, la mémoire intervient au niveau de l'identité organisationnelle (et institutionnelle) en fournissant les représentations matérielles, fonctionnelles et symboliques indispensables à leur existence et à leur fonctionnement.

Par ailleurs, les recherches scientifiques effectuées sur la mémoire individuelle démontrent qu'elle est plus qu'une conscience vitaliste, qu'une référence à un mode d'exécution ou de construction de l'imaginaire. Il s'agit plutôt d'un processus complexe ayant comme finalité de garantir la continuité d'une entité en lui fournissant des représentations cohérentes sur elle-même et sur son environnement. Par-là, il est possible de prendre des décisions éclairées, de concevoir ou de comprendre la structure organisationnelle et ses aménagements possibles ou souhaitables. Elle permet d'évaluer la pertinence des processus et des stratégies d'information, même s'ils prennent la forme de publicité ou de relations publiques. Elle permet de pressentir les effets des changements sur l'ensemble de la structure de fonctionnement de l'organisation. La mémoire situe la personnalité, la personne, le personnage dans la sphère anthroposociale. Elle légitime le pouvoir organisationnel, le matérialise et en permet l'exercice. Elle détermine la valeur des messages, la qualité de la circulation de l'information, tant au plan organisationnel interne que dans une perspective promotionnelle externe. Pour jouer un rôle effectif dans la praxis des individus engagés dans le présent, la mémoire a besoin d'être constamment alimentée par les connaissances objectives que lui fournissent les mémoires individuelles lorsqu'elle réunit la somme des données stockées par l'ensemble des personnes qui composent l'organisation. La mémoire collective rend ces connaissances opératoires. À ce sujet, les pratiques culturelles et managériales qui codifient et

structurent les données des mémoires individuelles ainsi stockées constituent la grammaire de la mémoire collective. Le processus mémoriel qui en résulte s'articule autour d'un système collectif encadrant les systèmes individuels. Ainsi, comme l'a initié Maurice Halbwachs (1925) : « on ne se souvient jamais seul ». Et, contrairement à ce que l'on pouvait penser déjà, la mémoire collective n'est jamais une mémoire univoque (Candeau, 2005). En effet, un individu se tourne toujours vers le passé, le sien ou celui de son groupe d'appartenance, en s'aidant des cadres sociaux dans lesquels il vit. Sa mémoire individuelle est socialement orientée, mais sans pour autant être nécessairement partagée. En fait, le nombre imposant d'actes mémoriels collectifs dans une organisation - commémorations, rappel des valeurs, des règles, etc. - ne suffit pas à faire en sorte que tous partagent les mêmes représentations du passé. Il faut donc se méfier des faux consensus. Et on peut donc en conclure qu'il existe bel et bien des configurations mémorielles caractéristiques de chaque groupe d'humains, mais aussi qu'à l'intérieur de ces configurations, chaque individu impose en fin de compte sa propre interprétation du passé, à partir de son bagage, de son histoire et de son évolution personnelle, tout à fait unique.

Finalement, le sens de changer par la gestion (le sens de la gestion du changement organisationnel) ne peut être saisi que par la rationalisation et la subjectivation qui s'inscrivent au sein d'une organisation dans un mouvement de balancier perpétuel, personnifiés par la rationalisation économique d'une part et l'émancipation de l'acteur d'autre part. Le changement organisationnel s'opérant dans un monde concurrentiel de plus en plus complexe et rapide, dominé par la technique, l'efficacité et le contrôle, il n'en demeure pas moins que résident, dans les comportements et les décisions des acteurs, des signes de considération pour l'être humain et son besoin de se réaliser tout en respectant le bien commun.

Au terme de cette proposition, pour représenter visuellement le cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel, que nous avons développé, nous référons à la figure1, qui offre une modélisation visuelle

de l'imbrication des concepts clés. En complément à celle-ci, le tableau VI contient les définitions des concepts que nous avons mobilisés et, il faut le reconnaître, que nous avons aussi contribué à définir le cas échéant. Car la revue de littérature sur le changement (chapitre un) ayant montré des limites, il fallait bien d'une part mobiliser des auteurs qui n'appartiennent pas strictement parlant au champ de la gestion, ce que nous avons fait dans ce chapitre en reprenant la parole de philosophes par exemple. Et, d'autre part, il fallait procéder à une adaptation des concepts, pour les appliquer à la gestion du changement, et ainsi les redéfinir, sous l'angle des deux catégories d'approches fondamentales du changement : la rationalisation et la subjectivation.

Figure 1 - Cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation

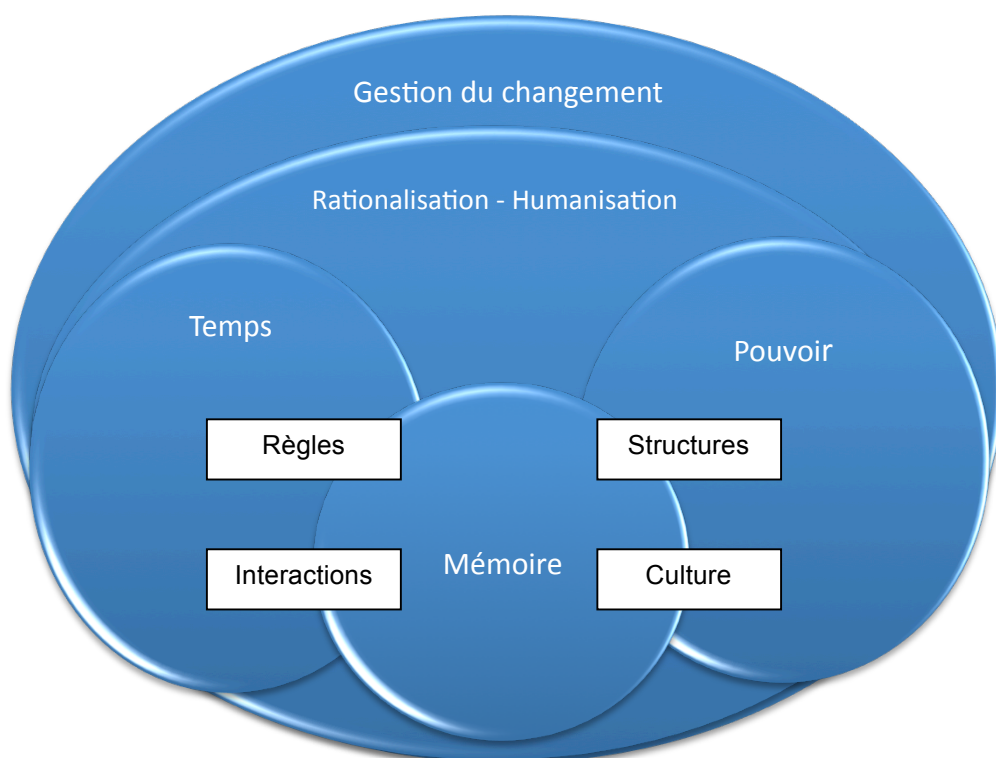


Tableau VI : Définition des dimensions de la gestion du changement organisationnel

Concepts		Définition générale	Rationalisation	Subjectivation	Humanisation
Temps	Règles	Traduisent les ententes passées (Thévenot, 2006)	Rendent leurs auteurs capables de régler les interactions des destinataires (Raynaud, 1997)	Médiatisent une relation intersubjective entre deux positions de liberté, marquées par les sédimentations des œuvres antérieures (Ricoeur, 1993)	Respectent l'équilibre entre les lois individuelles passées et les nouvelles normalisations
	Structures	Conditionnent durablement les rapports sociaux par ses fonctions institutionnalisantes (Lagroe & Oferlé, 2010)	Sont la résultante de l'organisation normative du projet d'origine (configuration structurelle) (Mintzberg, 1982)	Permettent, par leur ouverture à la participation, de multiplier les zones d'accomplissement de soi (Savall, 1989 ; Sainsaulieu, 1995)	Favorisent le développement des individus et l'accès à de nouvelles responsabilités (Friedman, 1964)
	Interactions	Produisent une mémoire collective par par la répétition de micro-changements à la mémoire individuelle (Bernoux, 2002 ; Hatch, 2000)	Conditionnent les interactions qui, à leur tour, les conditionnent (Giddens, 1987)	Sont influencées par le souvenir personnel des modèles (Paillé, 2004)	Nécessitent du temps pour incorporer des exigences nouvelles
	Culture	Est une toile de significations (valeurs, croyances) tissée par l'être humain (Geertz, 1973)	Est une forme d'acculturation planifiée imposant de nouvelles pratiques sans faire réinterpréter les nouvelles valeurs (Bastide, 1971)	Permet au passé d'être transporté dans le présent par l'acte de transmission (Debray, 1998)	Constitue l'inventaire mémoriel des artefacts qui logent au sein des identités individuelle et collective
	Mémoire	Est un cadre de référence dont les bornes sont reconnues par le groupe (Élias, 1996)			
Pouvoir	Règles	Agissent comme pouvoir normalisant (Foucault, 1975)	Cristallisent un pouvoir déterminé et contrôlé par les détenteurs d'une autorité (Foucault, 1975)	Donnent naissance à la coopération, peuvent être assouplies ou transgressées (Friedberg, 1993 ; Touraine, 1992 ; Thévenot, 2006)	Contrôlent les résultats davantage que les processus en accordant une plus grande place à la concertation des besoins (Applebaum, 2010 ; Deci & Ryan, 2008)
	Structures	Sont une hiérarchie d'autorité à laquelle s'ajoute la communication informelle (Mintzberg, 1982)	Encadrent et contrôlent des conduites grâce à des principes hiérarchiques de subordination (Mintzberg, 1982)	Permettent de distribuer le pouvoir sans égard au statut autre que celui d'être un acteur dans le groupe (Touraine, 1994)	Sont allégées puisque le contrôle excessif est remplacé par la confiance (Lunhmann, 2006)
	Interactions	Déposent dans l'action une capacité d'influence (Thévenot, 2006)	Convergent vers des coalitions basées sur les intérêts (Goffman, 1991 ; Boltanski & Thévenot, 1991)	Se traduisent par un échange négocié marqué par des interdépendances et des enjeux communs (Friedberg, 1993)	Nécessitent des espaces dédiés à la négociation et au compromis, à la réciprocité et à l'équité.
	Culture	Est un moyen d'action qui se manifeste à travers des objets matériels et immatériels pour passer du désordre à l'ordre (Cuhe, 2001)	Constitue, comme l'action politique, un moyen d'unir qui ne saurait être lié à la manipulation directe (Friedberg, 1993)	Suppose un passé commun qui peut résister aux tentatives d'imposition ou de changement (Aktouf, 1990)	Peut contribuer au changement par une transfiguration des valeurs organisationnelles (Maffesoli, 1992)
	Mémoire	Permet aux individus la captation des valeurs, des principes et des règles, façonnant un bassin mémoriel de normalisation (Foucault, in Russ, 1994)			

3. La méthodologie de la recherche

« Ainsi, la tâche n'est point de contempler ce que nul n'a encore contemplé, mais de méditer comme personne n'a encore médité sur ce que tout le monde a devant les yeux. »

Arthur Schopenhauer
dans Grawitz, M., *Méthodes des sciences sociales*, 10^e édition, p. 317.

Rappelons qu'ayant œuvré pendant quelques années en gestion du changement et ce, dans plusieurs rôles et à différents niveaux organisationnels du Mouvement Desjardins, le choix du sujet d'étude, la gestion du changement organisationnel, n'a pas été indépendant de notre expérience du terrain, qui avait laissé surgir des questions à explorer, dont celle du temps et du pouvoir. Ainsi, bien que reposant sur une revue de littérature sur le changement (chapitre un) et sur la mobilisation de concepts dépassant même le cadre des sciences de la gestion, le cadre conceptuel de la gestion du changement dans une perspective d'humanisation (chapitre deux) que nous avons développé, reflète donc également nos aspirations découlant de notre expérience pratique de gestionnaire du changement et de nos valeurs qui ont trouvé un écho dans la perspective de l'humanisation de la gestion et de l'organisation. Par conséquent, le cadre conceptuel que nous avons développé est un cadre conceptuel tenant compte du temps et des personnes et non seulement du pouvoir. Ce cadre constitue, dans son entier, notre proposition de recherche, à savoir que la gestion du changement organisationnel est à comprendre non seulement sous l'angle de la rationalisation mais également sous celle de la subjectivation

(l'émancipation des personnes et l'humanisation des organisations). Le but de notre recherche est donc de comprendre les liens entre le temps, le pouvoir et la gestion du changement organisationnel dans un contexte postulé de rationalisation et de subjectivation, sur fond d'humanisation; d'où notre question de recherche formulée ainsi :

« De quelles façons le temps et le pouvoir assemblent-ils une mémoire organisationnelle qui se pose, dès lors, sur fond de rationalisation, de subjectivation et d'humanisation, comme premier dispositif à une gestion du changement organisationnel? »

Pour valider notre proposition, nous avons choisi de réaliser l'étude d'un cas de changement organisationnel qui s'est imposé à nous naturellement : la transformation du Mouvement Desjardins pendant la période allant de 1994 à 2004. Dans ce chapitre méthodologique, nous commençons par relater les faits saillants de ce cas et ce qu'implique la méthode qualitative de l'étude d'un cas. Nous exposons ensuite nos méthodes de collecte de données (entretiens et recherche documentaire). Nous enchaînons avec la présentation détaillée de notre méthode d'analyse, se terminant par l'exigence de la triangulation des données. Enfin, nous rappelons notre démarche de recherche considérant notre position de chercheure-actrice de la gestion du changement organisationnel.

1. L'ÉTUDE D'UN CAS DE GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Le cas de changement organisationnel vécu dans le Mouvement Desjardins, au cours de la période 1994 à 2004, s'est imposé compte tenu d'abord qu'il s'agissait d'un changement majeur – le Mouvement parlera de « transformation organisationnelle », qu'il répondait à notre définition d'un changement organisationnel (découlant de la revue de littérature) et que nous exprimons comme suit:

- i. Un changement planifié, organisé, dirigé et contrôlé
- ii. Conscient, délibéré et intentionnel
- iii. Qui modifie la structure et/ou la culture organisationnelle
- iv. Qui est à caractère durable.

De plus, parce que le Mouvement Desjardins est une institution coopérative qui possède des valeurs fortes d'émancipation, nous pouvions présupposer constater le déroulement du changement organisationnel sur un fond de tensions entre rationalisation et subjectivation-humanisation.

1.1 Les faits saillants du cas choisi : la transformation du Mouvement Desjardins (1994-2004)

Dans une volonté politique basée sur une justification technico-économique de rationalisation, le Mouvement Desjardins amorce à compter de 1994, un changement organisationnel majeur par le biais de changements successifs et imbriqués de trois ordres. Premièrement, un vaste projet de réingénierie des processus d'affaires des caisses alignées sur le modèle dit de la «caisse de l'an 2000 »; deuxièmement, le regroupement ainsi que la fusion de caisses afin de permettre à toutes d'accéder à une offre complète et intégrée de produits et services financiers ; et, troisièmement, la restructuration des organismes de soutien, c'est-à-dire le regroupement des onze fédérations (que l'on appelle de 2^e niveau) avec la Confédération (de 3^e niveau) pour créer une Fédération unique.

1.1.1 Le premier changement : la réingénierie des caisses (1994 – 2000)

La gestion du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins est à l'épreuve dans le rapport entre le renouvellement technologique des aides à l'organisation du travail et la vie sociale historiquement située des employés de chaque caisse. Après qu'on ait proposé aux caisses la vision de la « caisse de demain » en 1994, les efforts de rationalisation débutent avec la nomination de deux caisses « pilotes » et de onze caisses « vitrines » (une par fédération régionale), dont le mandat conféré à leurs directeurs généraux sera d'implanter les développements technologiques soutenant la révision des processus d'affaires ainsi qu'une mise à l'essai d'une nouvelle philosophie de gestion orientée vers la vente et la gestion de la performance. Il s'agit, pour les gestionnaires d'un changement organisationnel, de leurs propres pratiques. D'une part, il fallait mettre à niveau tout le système informatique des caisses et, d'autre part, rehausser la qualité du service conseil aux membres; le tout devant permettre d'améliorer la situation financière et de réduire les coûts d'opération. Sur le plan de l'organisation du travail, la réingénierie propose, en fait, de créer un nouveau modèle d'organisation « dont la productivité serait fondée sur une meilleure coordination horizontale des tâches (simplification des processus), couplée, à la verticale, à une plus grande sensibilité à ses résultats (orientation client, décentration de la prise de décision, etc.)⁵² ». Cette révision des façons de faire comporte des impacts autant pour les membres que pour les employés. Pour les membres, il en découle une amélioration de la qualité, une rapidité accrue du service. Alors que, pour les employés, la réingénierie provoque un changement radical de l'organisation du travail, une nouvelle philosophie de gestion (plus participative et davantage orientée sur les résultats) ainsi qu'une redéfinition des postes en fonction des processus nouvellement

⁵² Lévesque et coll. (1998) « La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des Caisses populaires et d'économie Desjardins », *Cahiers du CRISES*.

redéfinis. De cette redéfinition des postes, découlent de nouveaux profils de compétences modifiant, par le fait même, les critères de recrutement et les modes de rémunération en introduisant la rémunération variable et la bonification à l'atteinte d'objectifs d'affaires.

Bien que plus du deux tiers des déboursés reliés à la réingénierie soient de nature technologique⁵³, il faudra un investissement massif (atteignant parfois jusqu'à près de 10% de la masse salariale) dans la formation des employés puisque les rôles de la majorité de ceux-ci évolueront vers des fonctions davantage reliées à la vente proactive de produits et services financiers, voyant, du même coup, s'éliminer les activités routinières, notamment celles de contrôle comme le pointage, par exemple. Par ailleurs, la haute direction du Mouvement Desjardins estime au début du projet qu'en réduisant les services courants et administratifs de la caisse, 5000 emplois auront disparu dans un horizon de trois ans, principalement des emplois peu qualifiés, particulièrement ceux des commis et des caissiers. En effet, les changements organisationnels nécessaires pour incarner complètement la vision de la caisse de demain, développée par l'équipe de la réingénierie dès 1994 (équipe constituée d'employés provenant de caisses, de fédérations et de la Confédération), devaient ensuite se répercuter sur l'ensemble des composantes du Mouvement Desjardins, soient les caisses, les fédérations, les filiales et la Confédération.

La caisse étant une coopérative, la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise (Vienney, 1980), à la réingénierie de ses processus d'affaires (volet entreprise), s'ajoute également la réingénierie de ses processus coopératifs (volet association). En effet, les instances démocratiques des caisses étaient au nombre de trois depuis la fondation du Mouvement : le conseil d'administration, la commission de crédit, et le conseil de surveillance. Le rôle du conseil d'administration, qui était de

⁵³ Les nouvelles technologies sont souvent présentées comme un levier essentiel pour la réingénierie des processus d'affaires, minimisant ainsi des dimensions organisationnelles et institutionnelles (Lévesque et coll., 1998).

veiller sur la gestion de la caisse, demeure. La commission de crédit, chargée de l'autorisation des opérations de financement, dernière présence de la gouvernance coopérative dans la gestion opérationnelle de la caisse, est abolie. Quant au conseil de surveillance, il est transformé en conseil de vérification et de déontologie. À noter que les membres des deux conseils qui restent doivent encore être élus par les membres en assemblée générale. Toutefois, le conseil de vérification et de déontologie rend dorénavant des comptes en assemblée générale alors que le conseil de surveillance relevait du conseil d'administration.

1.1.2 Le deuxième changement: les regroupements des services financiers aux entreprises ainsi que des services administratifs et les fusions de caisses (1996 et plus)

Alors que les caisses déploient les nouvelles solutions d'affaires, les premiers projets de partenariat font leur apparition et accentuent les phénomènes transformationnels. Davantage relégué aux prêts agricoles, le secteur services aux entreprises de la caisse souhaitait depuis longtemps développer le marché du crédit industriel et commercial. Aussi, dans plusieurs régions, des groupes de caisses ont accepté de mettre en commun leurs ressources financières et leurs ressources humaines spécialisées dans le financement aux entreprises, ce regroupement devant permettre de mieux évaluer les risques tout en répondant mieux aux besoins des entreprises. Ces alliances ont donné le jour aux Centres financiers aux entreprises (CFE) dont la vague d'implantation s'accélérera à compter de 1998. Cette mise en commun signifie dorénavant que les opérations des CFE sont gérées quotidiennement par un directeur qui relève la plupart du temps d'un comité de directeurs généraux des caisses qui ont regroupés leurs services aux entreprises dans ce CFE (Malo et al., 2001). Devenus plus gros, les centres deviennent en mesure d'augmenter leur offre de services à la moyenne, voire à la grande entreprise.

L'autre vague de regroupements concerne la gestion des services administratifs de la caisse en soutien à ses opérations. Depuis un bon

moment, le Mouvement Desjardins est préoccupé par la rationalisation des activités administratives de la caisse. On cherche le moyen d'être plus efficace et de réduire les coûts d'opération. Avec l'avènement des centres administratifs, les caisses trouveront une occasion d'impartir certaines activités qui n'offrent pas de valeur ajoutée aux services conseils aux membres.

Finalement, les coûts associés à la nouvelle plateforme technologique et ses applications, de même que la nécessité de regrouper les expertises afin d'offrir tous les produits et services intégrés à la caisse, n'offrent d'autres choix aux caisses de petite taille de se fusionner. En effet, plusieurs n'ont pas les moyens d'assumer les coûts d'acquisition et d'exploitation des nouveaux systèmes. De plus, un grand nombre de caisses n'a pas la taille minimale, ni le marché requis afin de développer les services conseils en planification financière et vendre les produits de valeurs mobilières de manière rentable. Comme les caisses sont autonomes, chaque projet de fusion sera discuté et présenté en assemblée générale de chacune des caisses. Reconnaisant les économies substantielles reliées à la réalisation des fusions, les fédérations, puis la nouvelle fédération unique, encourageront fortement leurs caisses à enclencher la démarche de fusion en respectant leurs marchés naturels respectifs.

1.1.3 Le troisième changement : la fusion des 2^e et 3^e niveaux (fédérations et Confédération) en une Fédération unique (... - 2001)

Les efforts de rationalisation consentis par le réseau de distribution des produits et services Desjardins, que constitue l'ensemble des caisses locales, incitent celles-ci à exiger des organismes de soutien, soient les fédérations régionales et la Confédération provinciale qu'elles fassent, elles aussi, un exercice de révision des coûts. De plus, la taille grandissante des caisses en regroupant leurs expertises avec les fusions, dans les différentes fonctions de l'entreprise, que ce soit les ressources

humaines, la gestion financière ou autre, fait que les besoins de soutien évoluent et deviennent de plus en plus complexes.

En 1996, suite à un sommet sur la rentabilité organisé par la Confédération, un sentiment d'urgence apparaît quant à la révision des structures des organismes de soutien dans une perspective d'efficacité organisationnelle et de gain de productivité. C'est ainsi que voit le jour le « comité sur le fonctionnement opérationnel et les coûts des 2^e et 3^e niveaux et des filiales d'intégration dans Desjardins » à qui l'on confie le mandat d'améliorer la productivité du réseau et de trouver des façons d'améliorer le service aux caisses de la part des organismes de soutien. Les travaux réalisés feront rapidement ressortir le fait qu'à moins de réviser les structures des organismes de soutien ainsi que le processus décisionnel en profondeur, les économies à réaliser ne seront pas significatives. Il faut donc améliorer le processus de prise de décision afin d'uniformiser davantage les produits et services offerts dans le réseau des caisses et la façon de les offrir. De nombreuses discussions conduiront à l'élaboration de deux scénarios qui seront tour à tour étudiés et guidés par trois objectifs:

1. Accentuer la distinction coopérative et le fonctionnement démocratique;
2. Simplifier le processus décisionnel;
3. Réduire les coûts.

C'est ainsi qu'en 2001 sera implanté le projet de Fédération unique éliminant, d'un même souffle, les fédérations régionales.

En résumé, le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins pendant la période 1994-2004 est caractérisé par la nécessité de rationaliser les processus décisionnels et les coûts, par la volonté d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité du service aux membres en informatisant les opérations sans valeur ajoutée et en rehaussant l'expertise des employés, tout en intégrant une philosophie de gestion de la performance.

1.2 La méthode qualitative de l'étude d'un cas

Réaliser une étude de cas nécessite une approche qui se veut compréhensive et interprétative. Bien que l'on reproche quelquefois à l'étude de cas son absence de rigueur scientifique, Yin (2003) affirme qu'elle a une réelle valeur scientifique du fait, entre autres, du caractère poussé de l'analyse, des multiples observations auxquelles elle donne lieu et des comportements types qu'elle permet d'isoler. En effet, l'étude de cas permet l'étude des comportements d'individus en contexte, par l'observation et des entretiens semi-structurés, l'étude étant circonscrite à un lieu ou un groupe, dont nous faisons la description, l'explication et l'interprétation. En fait, l'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique ; dans notre recherche cet environnement étant une institution coopérative : le Mouvement Desjardins. Elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique, dans notre cas la gestion du changement organisationnel, et permet la collecte de données très diverses (comme nous le verrons plus loin, nous avons retenu des données documentaires et résultant d'entretiens). De plus, elle se justifie par la complexité du problème à étudier (Rispal, 2002). Or, les faits saillants de la transformation du Mouvement Desjardins, sommairement esquissés ci-haut, révèlent déjà un niveau de complexité, dû notamment à la présence d'organisations autonomes (les caisses) et de trois paliers organisationnels au début de la transformation : les caisses, les fédérations et la Confédération.

Selon plusieurs chercheurs, notamment Czarniawska-Joerges (1992) et Martin (2002), cette méthode permet d'étudier, par le biais d'analyses de données qualitatives documentaires, d'entretiens et de l'observation participante, les récits narratifs ou les comptes rendus des acteurs (sur les trois changements : réingénierie, regroupements et fusions de caisses, fédération unique). Ces données contiennent autant des perceptions des individus que des faits organisationnels entre autres sur les événements (ceux reliés aux changements organisationnels) et les logiques de pouvoir et les rapports entre les acteurs ; des acteurs organisationnels comme les

caisses et leur(s) organisation(s) de soutien ; des acteurs individuels comme les dirigeants élus et les gestionnaires nommés.

Tous ces éléments d'information, provenant de la collecte de données, vont ensuite être ordonnés, classés et structurés, pour ensuite être interprétés afin d'en dégager les différents sens ainsi que les symboles signifiants. Par exemple, puisqu'il s'agit, dans cette thèse, d'une étude de cas de changement organisationnel, nous pourrions décortiquer les éléments de pouvoir, les éléments concernant le temps, etc. Par ailleurs, il est également possible d'affiner l'analyse, en mobilisant la construction à plus d'un niveau. En effet, l'étude de cas permet d'examiner d'une part les interactions entre les acteurs et, d'autre part, de décomposer les mécanismes institutionnels et idéologiques de construction de l'ordre social interne – les médiations organisationnelles, matérielles et symboliques qui relient ou différencient les individus. Notre objet d'étude étant la gestion du changement organisationnel, l'étude de cas amènera à considérer à la fois les acteurs et les décisions organisationnelles qui ont trait au changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, entre 1994 et 2004.

Considérant que notre proposition de recherche porte sur un cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation (figure 1 du chapitre précédent), la réalisation de l'étude du cas de la transformation du Mouvement Desjardins, pendant la période 1994-2004, devrait nous permettre d'obtenir une plus grande richesse de compréhension des relations entre les concepts de la gestion du changement « adaptée » au temps et aux personnes.

Plus précisément, notre étude de cas devrait nous permettre de localiser et explorer les entités manifestes du temps et du pouvoir au sein du Mouvement Desjardins, et ses rapports obligés avec la gestion du changement organisationnel. Étant donné l'ampleur et la complexité d'une organisation comme le Mouvement Desjardins, ayant des paliers organisationnels (trois au début de la transformation, deux après la

transformation), nous comprendrons qu'il fût nécessaire de considérer le changement organisationnel à tous les niveaux par des parcelles de segments (Leonard-Barton, 1990) qui ont pris place successivement dans ce milieu organisationnel. Il fut donc prévu d'étudier trois niveaux de changement organisationnel, situés dans trois phases temporelles successives mais aussi imbriquées :

- i. la réingénierie des caisses ;
- ii. le regroupement des services financiers aux entreprises et des services administratifs ainsi que les fusions de caisses ;
- iii. la fusion des fédérations de caisses et de la Confédération pour former une Fédération unique.

De plus, comme la méthode de l'étude de cas exige de collecter des données auprès d'un nombre suffisant d'acteurs pour obtenir la saturation des données, nous voyons d'emblée qu'il fallait des acteurs provenant du palier des caisses et de celui de l'organisation de soutien.

Bien entendu, l'étude de cas ne permet pas de prétendre à la généralisation des résultats. Il s'agit avant tout d'une recherche exploratoire. Mais, après l'analyse du cas du Mouvement Desjardins, il ne s'agira pas non plus de se borner à statuer sur ce cas unique. En effet, par l'exploration et l'approfondissement des propriétés d'une singularité accessible à l'observation, en plus d'en extraire une argumentation de portée plus générale dont les conclusions pourront être réutilisées pour fonder d'autres intelligibilités ou justifier d'autres décisions, le cas impose au mouvement coutumier de l'expérience perceptive une interruption par l'association contradictoire ou déconcertante de « configurations inattendues » (Passeron et Revel, 2005). Ainsi, bien que le cas du Mouvement Desjardins soit unique en soi, parce qu'il permet de raisonner à partir de singularités et d'articuler une argumentation, nous croyons que le modèle d'explication des phénomènes empiriques de la gestion du changement organisationnel qui en découle dans le cadre de cette recherche, pourrait s'avérer de portée plus étendue. En d'autres termes, notre cadre conceptuel, qui est un effort de modélisation d'une gestion

humanisée du changement dont la configuration découle d'une perspective humaniste, sera plus ou moins validé à la lumière des résultats de notre recherche empirique.

2. LES MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons retenu deux méthodes qualitatives de collecte de données : la collecte de données par la réalisation d'entretiens semi-dirigés et la collecte de données documentaires. Conformément à la politique du Comité d'Éthique de la Recherche (CÉR) de HEC Montréal nous avons obtenu la certification éthique de notre projet avant de collecter ou consulter des documents et de réaliser entretiens.

2.1. La collecte de données par la réalisation d'entretiens semi-dirigés

Notons au passage qu'il est rassurant de constater que les principes émis par le CÉR correspondent sensiblement aux principes d'éthique évoqués par Glesne (1992). En effet, le code d'éthique de la recherche de HEC Montréal rejoint les cinq principes émis par l'auteur. Ainsi, dans le cadre de notre projet de recherche :

- i) Les personnes que nous avons interviewées ont donné leur consentement libre et éclairé relativement à leur participation à notre recherche;
- ii) Nous avons permis à chaque participant de se retirer, en tout temps et sans préjudice, du projet;
- iii) Les participants n'ont été exposés à aucun risque dans le cadre de la recherche, c'est-à-dire que nous avons protégé leur intégrité et leur potentielle vulnérabilité (nous avons d'ailleurs traité tous les propos recueillis de façon anonyme);

iv) Dans le cas où les participants auraient encouru certains risques, ceux-ci auraient dû être de moindre ampleur que les bénéfices qui en auraient découlé pour eux et/ou la société;

v) Nous avons conduit notre recherche de manière consciente et professionnelle.

Les paramètres concernant les entretiens ont été déterminés de manière relativement définitive avant le début de ceux-ci. À cet effet, des questionnaires ont été élaborés en tenant compte des concepts et des relations à couvrir, découlant du cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation constituant notre proposition de recherche, ainsi que des catégories de participants que nous décrivons plus loin. Ces entretiens se sont déroulés en 2007 sur une période de cinq mois. Ils ont porté sur toute la période du changement organisationnel vécu dans le Mouvement Desjardins, entre 1994 et 2004. Ils ont porté plus particulièrement sur les moments saillants de la transformation, selon les projets dans lesquels la personne rencontrée a été la plus intensément impliquée. Par conséquent, les données collectées portent sur des perceptions en temps réel et des événements rétrospectifs.

Mentionnons que ce que disent certains sociologues, dont Didier Le Gall, qui cite Guy Michelat à propos des entretiens non directifs en sociologie, expose bien les principes qui nous ont guidée pour le déroulement des entretiens :

« ... à partir du discours des personnes interrogées, qui expriment leur relation à l'objet social dont on leur demande de parler, notre objectif est de passer par ce qu'il y a de plus psychologique, de plus individuel, de plus affectif, pour atteindre ce qui est sociologique, ce qui est culturel »⁵⁴.

⁵⁴ Michelat, G (1975) « Sur l'utilisation des entretiens non-directifs en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. XVI, no. 2, avril-juin, p. 223 (dans Deslauriers, J.P., *Les méthodes de recherche qualitative* [sous la dir.], Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1987, 153p).

Par cette citation, Le Gall exprime le principe méthodologique par lequel le chercheur, en partant de l'individu, retourne ensuite au social. Nous comprenons qu'il s'agit d'un mouvement constant de va et vient et de réflexions, de l'individu au social, tout au long des entretiens, ainsi que lors des étapes subséquentes, au moment de la codification, de l'analyse et de l'interprétation des données de recherche.

Notre échantillon, non probabiliste, est constitué de personnes ayant vécu le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins pendant la période 1994-2004. Afin d'obtenir une représentativité de l'échantillon (Glaser et Strauss, 1967) et une saturation (Yin, 1989) où l'apprentissage incrémentiel devient minime, nous avons sélectionné : cinq dirigeants élus de caisses (un retraité ayant siégé au Conseil d'administration de la Confédération et les quatre autres siégeant tous régionalement sur un Conseil des représentants et dont trois siègent au Conseil d'administration de la Fédération), dix directeurs généraux de caisse et cinq gestionnaires de la Fédération (dont deux faisant partie de la haute direction et dont un est maintenant directeur d'un Centre financier aux entreprises). C'est en raison de la structure organisationnelle coopérative impliquant des dirigeants élus et des gestionnaires et ce, à deux niveaux (caisses et fédération) du Mouvement Desjardins, que nous avons choisi ces trois catégories de participants à la recherche. Il s'agit d'un échantillon de convenance répondant aux normes de « compétence » (De Bruyne, 1974), où la moitié des personnes interrogées provenait de milieux ruraux ou de régions éloignées des grands centres urbains et l'autre moitié œuvrait dans un grand centre urbain (Montréal et Québec). Le tableau qui suit présente les coordonnées des entretiens réalisés.

Tableau VII : Coordonnées des entretiens réalisés

Caisses	Entretien 1 DG	Entretien 2 DG	Entretien 3 DG	Entretien 1 DÉ
CD 1	01-08-07	14-09-07	17-10-07	14-09-07
CD 2	27-06-07	17-08-07	12-09-07	17-08-07
CD 3	15-08-07	17-09-07	12-10-07	n/a
CD 4	18-09-07	n/a	n/a	n/a
CD 5	22-08-07	11-09-07	09-10-07	n/a
CFED 1	17-08-07	10-09-07	23-10-07	n/a
CD 6	04-07-07	30-08-07	25-09-07	25-09-07
CD 7	24-09-07	05-11-07	n/a	n/a
CD 8	03-07-07	28-08-07	27-09-07	n/a
CD 9	24-09-07	05-11-07	n/a	n/a
CD 10	28-08-07	27-09-07	n/a	n/a
CD 11	n/a	n/a	n/a	26-09-07
Fédération	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	
Gestionnaire Fédération 1	03-07-07	25-09-07	n/a	
Gestionnaire Fédération 2	30-08-07	25-09-07	07-11-07	
Gestionnaire Fédération 3	31-08-07	n/a	n/a	
Gestionnaire Fédération 4	31-08-07	n/a	n/a	
Dirigeant élu (Retraité)	10-07-07	29-08-07	n/a	

Trente-huit entretiens face à face se sont déroulés, entre les mois de juin et d'octobre 2007 auprès des vingt personnes, la plupart sur leur lieu de travail. Le nombre d'entretiens par participant était tributaire du rôle de celui-ci dans le changement organisationnel. Ainsi, chaque directeur général (DG) de caisse a participé en moyenne à trois entretiens, alors que les gestionnaires de la Fédération (GF) ont en moyenne participé à deux. Pour les dirigeants élus (DÉ) de caisse, une seule rencontre suffisait à couvrir toutes les dimensions de l'enquête. En résumé, chacune des personnes rencontrées a donc participé à un, deux ou trois entretiens.

Les entretiens ont eu une durée moyenne de 1,5 heure et leur retranscription occupe une moyenne de quinze pages chacun. Cinquante-huit heures d'entretiens ont été enregistrées et retranscrites pour fin de codification et d'analyse, totalisant 558 pages à simple interligne. À ce verbatim, s'ajoutent 33 pages de notes manuscrites.

Comme on peut le constater (voir le tableau VIII), le nombre et la durée des entretiens sont relatifs au niveau plus ou moins élevé d'implication

des participants à la recherche dans la gestion du changement organisationnel. Ajoutons que les entretiens ont permis de collecter plusieurs avis et interprétations d'acteurs sur le même phénomène de manière à trianguler certaines données.

Tableau VIII : Portrait des entretiens

Catégories	Dirigeant de caisse (DÉ)	Directeur général de caisse (DG)	Gestionnaire de la Fédération (GF)
Nombre de participants	5	10	5
Nombre moyen d'entretiens individuels	1	3	2
Nombre d'entretiens par catégorie	5	30	10
Nombre d'heures d'enregistrement	8	38	12

2.2 La collecte de données documentaires

Notre collecte documentaire a été réalisée en plusieurs étapes. Une première collecte de documents s'est située à la période des préparatifs et des premiers instants du lancement du projet de la réingénierie des caisses, soit à partir de juin 1994, au moment où nous occupions notamment le poste de Chef de projet réingénierie au sein du Mouvement Desjardins. Puis, d'autres documents ont été recueillis ou consultés, notamment ceux concernant les décisions relatives aux modes de consultation et de gouvernance, soit de 1994 à 1999. Finalement, nous avons consulté plusieurs ouvrages historiques sur le Mouvement Desjardins que nous avons analysés en fonction de notre cadre conceptuel et dont nous présentons les résultats en première partie du chapitre quatre.

Nous croyons que cette combinaison d'instruments de collecte de données (entretiens et recherche documentaire) s'avère suffisante étant donné notre statut d'ex-employée au sein du Mouvement Desjardins.

3. LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Précisons d'abord que notre question de recherche, rappelée dans l'introduction de ce chapitre, renvoie à quatre questions fondamentales en lien avec notre cadre conceptuel, à savoir :

- i. Quels sont les éléments décisifs de rationalisation et de subjectivation-humanisation dans le changement organisationnel ?
- ii. De quelle manière le temps s'explique-t-il et interagit-il dans la gestion du changement organisationnel ?
- iii. De quelle façon le pouvoir se manifeste-t-il et influence-t-il la gestion du changement organisationnel ?
- iv. Est-ce que le temps et le pouvoir constituent des principes décisifs dans le développement de dispositifs mémoriels organisationnels dans la gestion du changement organisationnel ?

Ce sont les quatre questions qui ont guidé l'analyse des données.

3.1 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu constitue un bon instrument pour rechercher la nature des relations entre les concepts étudiées. Il devient alors possible d'inférer des idées, des concepts, à partir de mots, de codes, de signifiés. La définition des concepts mobilisés dans le cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation (voir la figure 1 et le tableau 6), formant notre proposition de recherche, nous a permis de déterminer les indicateurs des dimensions retenues. Ils ont servi à préparer les questionnaires utilisés auprès des participants afin de recueillir les données pertinentes à notre question de recherche et aux questions fondamentales qu'elles soulèvent, formulées plus haut, et de la même façon, nous avons refait le chemin inverse, c'est-à-dire qu'une fois les données recueillies (et les entretiens transcrits), nous les avons codifiées et les avons catégorisées, avec ces même dimensions, de manière à en dégager le sens.

Puis, nous avons « fait parler » les données pour chaque participant et chaque catégorie de participants (dirigeants élus de caisses, directeurs généraux de caisses, gestionnaires de la Fédération) : relations, relations contraires, données inattendues. D'abord, il a fallu soulever ces relations et données inattendues, puis les expliquer en nous appuyant sur les propos des participants.

La fidélité au contenu livré par les participants a été assurée notamment par l'enregistrement de tous les entretiens ainsi que par leur retranscription de manière intégrale, déjà mentionnés. Les canevas d'entretien par thème et par catégorie de participants ont donc été accessibles en tout temps. La fidélité référant à la mesure précise, constante et à la « plausibilité »⁵⁵ des données, le retraçage des données originales et de leur analyse (codification, catégorisation, regroupements et interprétation) a donc été rendue possible.

Finalement, la validité qui renvoie à la qualité d'adéquation entre une observation et le fondement qui autorise sa formulation, doit être assurée par le degré de pertinence de la compréhension de la chercheuse de la réalité construite par les participants. Pour ce faire, le procédé de « multi-angulation » a été privilégié. En effet, l'utilisation de divers types d'informateurs (dirigeants élus de caisses, directeurs généraux de caisses et gestionnaires de la Fédération), contribue à assurer la validité de construit ou conceptuelle. Martine H. Rispal préconise une approche systémique d'un cercle herméneutique dans le recueil et l'analyse des données qui consiste à respecter les principes interdépendants suivants⁵⁶ :

⁵⁵ Nous préférons employer le terme « plausibilité » au lieu de celui de « répliquabilité » puisqu'en analyse qualitative, bien que l'on cherche à opérer de manière la plus objective possible, une part de subjectivité expérientielle unique au chercheur intervient dans la démarche.

⁵⁶ Hlady Rispal (2002) *La méthode de cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 169.

- i. Le principe d'interaction, qui affirme que les acteurs et les phénomènes isolés n'existent pas. Ils doivent être considérés comme étant en interaction avec d'autres acteurs et phénomènes ;
- ii. Le principe de recueil multi-angulé, qui cherche à découvrir le jeu complexe d'implications mutuelles de perceptions, d'actions et de rétroactions entre acteurs ;
- iii. Le principe de contextualisation, qui affirme qu'un phénomène n'est compréhensible que replacé dans un ensemble qu'il convient de délimiter et de décrire ;
- iv. Le principe de raisonnement dialogique, qui cherche à vérifier la cohérence interne de la recherche en retraçant l'historique de la recherche ;
- v. Le principe d'interprétations plurielles, qui met à jour les paradoxes en terme de perceptions et d'actions, et la nécessaire prise en compte que la position et l'interprétation de chaque acteur évolue dans le temps ;
- vi. Le principe de suspicion, qui permet de découvrir les fausses préconceptions ou l'occultation plus ou moins consciente et volontaire de certaines informations par les acteurs observés ;
- vii. Le principe d'abstraction et de généralisation, qui vise à développer une compréhension locale d'un phénomène et sa généralisation analytique ou autonome à des contextes proches de ceux du phénomène étudié.

Au moment de l'analyse et de l'interprétation de nos données, ces sept principes nous ont servi de précieux guides.

3.2 Un logiciel, une matrice et de nouveaux concepts

Afin d'analyser le contenu des entretiens nous avons opté pour l'utilisation du logiciel d'analyse qualitatif *Atlas.ti*. Ce logiciel nous a offert toute la flexibilité nécessaire pour la codification et la recodification, la catégorisation, la mise en relation, dynamisant d'autant l'analyse des

données. Grâce au principe de base de données, ces opérations ont été grandement facilitées par la rapidité d'exécution des possibilités techniques de codification et de mise en relation. Tous les entretiens ont subi l'épreuve de codification à l'aide de ce logiciel. Le verbatim a été codifié à trois reprises afin d'assurer l'exactitude du codage.

Cependant des difficultés se sont posées dès cette étape de la codification des données. Premièrement, devant la quantité de matériel brut, nous avons d'abord éprouvé un léger vertige. Comment s'y prendre pour réaliser une codification systématique et pertinente afin d'ensuite en dégager le sens ? Le fait que nous ayons choisi d'effectuer cette étape avec un logiciel, ne nous épargnait pas des décisions de classement relatif aux données collectées. Nous nous en sommes donc remis à notre cadre conceptuel et c'est à ce moment que nous avons formaté la matrice des concepts de la gestion du changement en lien avec la catégorie des participants que nous avons présentée précédemment, sous la forme d'un tableau croisé avec les variables « concepts – catégorie de participants » (voir le tableau IX). Ainsi, chaque énoncé allait être classifié en fonction du type d'acteur dans l'organisation (dirigeant élu de caisse ou directeur général de caisse ou gestionnaire de la Fédération), de même qu'en fonction du concept. À noter que la codification des énoncés en lien avec un concept pouvait se faire à trois niveaux ; le premier niveau étant celui des concepts de la rationalisation, de la subjectivation et de l'humanisation, le second niveau étant celui des concepts de temps, de pouvoir et de la mémoire, et le troisième niveau des dimensions (du temps et du pouvoir) étant celui des règles, des structures, des interactions et de la culture. Dès lors, la classification de nos informations nous permettrait d'obtenir un premier résultat d'analyse sommaire, avant d'entreprendre l'analyse en profondeur.

Or, la codification nous a posé quelques problèmes, que nous avons résolus en nous en remettant au sens présumé du propos du participant. Expliquons-nous concrètement. Il est arrivé à plusieurs reprises lors de la codification du verbatim, que nous ayons été confrontée à des propos

mettant à l'épreuve notre tendance naturelle d'herméneutique de sens en éprouvant une difficulté à les classer; par exemple un constat pouvant relever autant d'une perspective de rationalisation que de subjectivation ou d'humanisation. Afin de surmonter cette difficulté de catégorisation, nous avons accordé plus de temps à la réflexion pour contextualiser le propos du participant et en choisir le sens le plus élevé et le plus pertinent, non pas en fonction de notre vision personnelle, mais plutôt en objectivant le propos en fonction de son auteur. La décision de catégorisation fut alors le fruit de la confrontation constante entre le cadre conceptuel que nous avons développé et le sens présumé du propos du participant, tout en acceptant de faire le deuil de ce que nous aurions peut-être davantage souhaité comme résultat. Bien que l'objectivation ne soit pas infaillible, elle permet tout de même de mettre en arrière-plan le chercheur de manière à mettre de l'avant, autant que possible, le sens du propos de la personne interviewée. Mais ce ne fût pas chose facile.

La codification a donc été effectuée à partir de la matrice des concepts de la gestion du changement en fonction de la catégorie de participants (tableau IX). Mais nous avons également codifié deux concepts non présents dans cette matrice, les concepts de démocratie et de compétences, pour tenter l'exploration de mises en relation, ces deux concepts ayant été retenus vue la fréquence de leur occurrence.

Tableau IX : Matrice des concepts de la gestion du changement en fonction de la catégorie des participants

Concepts / Acteurs	Rationalisation									Subjectivation									Humanisation								
	Temps			Pouvoir			Mémoire			Temps			Pouvoir			Mémoire			Temps			Pouvoir			Mémoire		
	É	D	G	É	D	G	É	D	G	E	D	G	E	D	G	E	D	G	É	D	G	É	D	G	É	D	G
Règles																											
Structures																											
Interactions																											
Culture																											

E : Dirigeants élus de caisses (membres des conseils d'administration)

D : Directeurs généraux de caisses

G : Gestionnaires de la Fédération et directeur général de Centre financier aux entreprises (regroupés - nombre non significati)

3.3 Les trois étapes de la codification

L'ensemble des codifications opérées à l'aide du logiciel utilisé a comporté trois étapes :

- Codification à l'aide de la matrice des concepts de la gestion du changement en fonction de la catégorie des participants ;
- Codification « in-vivo » d'énoncés, c'est-à-dire à partir du moment où leur signification semblait ajouter à la résolution de nos questions de recherche fondamentales (voir au début de cette section);
- Codification systématique (non-prévue au départ) des énoncés relatifs à la « compétence » et à la « démocratie » qui, très tôt dans le processus, sont apparus comme des concepts à ajouter à notre modèle dont l'occurrence était élevée et dont les liens avec celui-ci étaient significatifs et pertinents.

3.4 La mesure des occurrences

Le logiciel utilisé nous a permis de mesurer les occurrences afin de déterminer d'une part, le niveau de *groundness*, une fonction du logiciel qui permet de calculer le nombre de citations codées avec un code ou un groupe de codes identiques et, d'autre part, le degré de *density*, qui, toujours selon les paramètres du logiciel Atlas.ti, correspond au nombre d'autres codes reliés à ce code ou ce groupe de codes (voir le tableau X des statistiques des citations codifiées).

Tableau X : Statistiques des citations codifiées

	Rationalisation												Humanisation												Total R-S-I-C		
	Temps				Pouvoir				Mémoire				Temps				Pouvoir				Mémoire						
	Élu	DG	Ges	Total	Élu	DG	Ges	Total	Élu	DG	Ges	Total	Élu	DG	Ges	Total	Élu	DG	Ges	Total	Élu	DG	Ges	Total			
Règles	3	26	5	34	6	48	33	87	0	4	3	7	2	8	4	14	1	18	12	31	0	0	2	2	175		
Structures	6	34	4	44	19	82	40	141	3	7	3	13	0	14	2	16	3	25	16	44	0	0	3	3	261		
Interactions	5	7	6	18	11	35	14	60	3	0	5	8	3	5	4	12	6	22	9	37	0	1	4	5	140		
Culture	6	9	12	27	8	22	34	64	3	10	6	19	0	6	11	17	5	19	21	45	0	3	0	3	175		
Sous-total	20	76	27	123	44	187	121	352	9	21	17	47	5	33	21	59	15	84	58	157	0	4	9	13	751		
Total R/H:	522												229														

Élu : dirigeants élus

DG : directeurs généraux de caisses

Ges : gestionnaires de la Fédération et de Centre financier aux entreprises

Ce tableau statistique nous a permis d'émettre quelques constats de départ. Tout d'abord, il y a un nombre plus important d'énoncés de rationalisation que d'humanisation qui ont été codés. Nous croyons que cet état traduit assez bien nos premières analyses *in situ*. En effet, nous avons été surprise d'entr'apercevoir l'importance relative d'une montée plus significative que nous l'avions anticipée des phénomènes de rationalisation. Ensuite, le dispositif du temps a été codé moins souvent que celui du pouvoir. Comme nous l'avons souligné dans notre revue de littérature, le temps est donné comme omniprésent, il apparaît plutôt tacitement, il est toujours présent mais rarement nommé, verbalisé. Par ailleurs, le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins bouscula tous les rapports sociaux et la dynamique politique qui en émergea était facilement prévisible. Mais la référence à la mémoire a été encore moins explicitée. Cette situation s'explique surtout parce qu'il s'agit pour nous d'un concept paradigmatique. C'est une construction intellectuelle, plus proche de nous qui souhaitons, tout de même, comme chercheure, en découvrir les manifestations concrètes et propres à la culture du Mouvement Desjardins. Un premier constat à cet égard est rapidement ressorti : les phénomènes de mémorisation se présentent comme les phénomènes temporels. Ils ne sont pas verbalisables de manière abstraite par les participants à la recherche qui apportent néanmoins cette idée de manière indirecte. Par ailleurs, les dimensions des règles, des structures, des interactions et de la culture atteignent un nombre d'énoncés codés similaire. Les dirigeants élus des caisses ont nécessairement moins d'énoncés à leur compte, suivis des gestionnaires de la Fédération, puis des directeurs généraux, dû au nombre de participants respectif dans ces catégories.

De cette présentation, découlant d'une analyse sommaire strictement quantitative, nous avançons que les gestionnaires ont trouvé plus facile d'aborder le thème du pouvoir parce qu'il se manifeste quotidiennement de manière plus explicite que le temps et la mémoire, ces deux dernières dimensions étant plus implicites dans la gestion du changement

organisationnel, voire dans la vie en général. De plus, le fait que les énoncés à caractère rationalisant aient été plus nombreux que ceux à caractère humanisant dépeint bien l'essence même de la gestion et des pratiques gestionnaires dominantes.

3.5 L'analyse des cooccurrences

La codification du corpus empirique à partir de la matrice des concepts découlant du cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel développé dans une perspective d'humanisation nous a permis, comme premier niveau d'analyse, d'évaluer et de qualifier la relation entre deux ou plusieurs éléments dans une même unité de contexte, c'est-à-dire dans un fragment de message choisi. En effet, notre méthode d'analyse, inspirée d'Osgood (dans Bardin, 1993) nous autorise à effectuer le choix des unités de contexte (énoncés des participants), et à faire le codage en découpant les unités de contexte en catégories, pour en effectuer la représentation facilitant, du coup, notre travail d'analyse.

Afin de créer le croisement des catégories de concepts et de participants et d'évaluer la mise en relations des dimensions de notre modèle conceptuel, nous assemblons, lors de l'analyse les mots-clés grâce aux opérateurs booléens : le « et » (*and*), le « ou » (*or*), le « sauf » (*not*). Nous mettons alors en relation des contextes de rationalisation et d'humanisation, des concepts fédérateurs du changement (le temps et le pouvoir), des participants (trois catégories) et des dimensions de l'organisation (règles, structures, interactions et culture). Puis, nous tentons d'établir une position objective à partir de pratiques et de points de vue subjectifs, recueillis auprès d'intervenants qui s'inscrivent dans une histoire marquée par les relations avec des objets et des personnes. C'est ce que Beaud et Weber (1997) appellent : les nœuds de relations.

3.6 L'analyse in-vivo

Dans le but de compléter les opérations de codification, de catégorisation et de mise en relation systématique des données, nous avons pris la liberté de suivre nos intuitions, lesquelles nous ont conduite à codifier des mots dont l'occurrence nous apparaissait significative. À titre d'exemple, nous avons codifié le mot « spécialiste » et ses synonymes parce que le terme revenait souvent dans le cadre des entretiens. Ou, encore, les mots « espace » et « avenir » (en lien avec le temps). Certains de ces choix eurent des conséquences heureuses par la découverte d'un sens imprévu, d'autres eurent des impacts plus limités. Nous en livrons tous les détails dans la section consacrée à l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

3.7 Les autres mises en relation

En plus des concepts présentés à la figure précédente, nous avons codifié systématiquement les termes ayant trait aux « compétences », que nous avons mis en relation avec le changement. Nous avons également décidé d'identifier et d'analyser les relations possibles des dimensions conceptuelles de notre matrice avec l'idée de démocratie en tant que dimension intrinsèque au contexte de la gestion du changement dans le Mouvement Desjardins, bien qu'il ne fasse pas partie justement de la matrice initiale (tableau 9). Ce choix nous est apparu incontournable étant donné l'occurrence de ces deux idées dans la transcription de nos entretiens. Nous verrons plus loin, dans l'analyse des données et l'interprétation des résultats, les profonds impacts provoqués par ce choix méthodologique.

3.8 La triangulation des données

Des monographies historiques du Mouvement Desjardins en provenance de sources extérieures dont le traitement se trouve dans la première partie du chapitre quatre (portant sur les résultats de la recherche documentaire), ont permis le croisement de faits historiques autour des thèmes et axiomatiques de la gestion du changement dans cette institution coopérative. Ces recoupements ont permis une mise en contexte du changement étudié (les trois changements successifs et imbriqués de la période 1994-2004 ayant conduit à la transformation organisationnelle du Mouvement Desjardins) et ont fourni des données illustratives pour corroborer le sens commun produit par les acteurs interviewés (triangulation). Comme les faits constatés *in situ* relevaient d'événements passés, les constatations des monographies historiques ont contribué à la mise en valeur des structures sociales de l'action organisée dans le Mouvement Desjardins, structures que nous croyons présentes au cœur des structures mentales des individus, c'est-à-dire au centre de leurs dispositions comme acteurs au sein de l'organisation.

Cette façon de faire a répondu à des exigences de triangulation. La triangulation a ainsi contribué à élaborer un portrait plus complet, les éléments du contexte étant mis en valeur, les points de vue étant révélés, l'objet d'étude est rendu de manière plus holistique. Rappelons que la triangulation non seulement implique de procéder à des examens multiples d'un phénomène au travers de plusieurs perspectives, mais permet également de modifier radicalement notre compréhension initiale en faisant émerger la pertinence d'autres dimensions et d'autres regards, imprévus.

4. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE D'UNE CHERCHEURE « ACTEURE »

Notre démarche de recherche, comme nous l'avons déjà souligné, est teintée du croisement de notre parcours académique, au doctorat, et de notre parcours professionnel. Notre expérience au sein du Mouvement Desjardins a sans doute constitué un atout ou tout au moins, a constamment façonné, notre recherche. Nous pensons qu'elle a été un atout car elle nous permettait d'améliorer la compréhension des événements grâce à une riche mise en contexte, ayant vécu une partie du changement, de l'intérieur. Dès les tous premiers instants de la première phase du changement organisationnel en 1994, nous avons été attirée à un poste de responsable des implantations de la réingénierie dans une caisse vitrine (laboratoire) rattachée à une fédération régionale du Mouvement Desjardins. Puis, après une période d'environ un an, nous avons été appelée à œuvrer comme Chef de projet réingénierie à la Confédération pour l'accompagnement des implantations dans trois caisses vitrines situées dans trois fédérations régionales jusqu'en 1998.

Ainsi, le cadre conceptuel initial a pris forme à partir d'une expérience personnelle en gestion du changement organisationnel, puis a découlé de notre insatisfaction quant à l'état actuel des connaissances dans le domaine de la gestion du changement (voir le chapitre un). C'est ainsi que les enseignements reçus en sciences humaines dans le cadre de la scolarité doctorale en gestion, nous ont fait emprunter « un chemin de travers », qui nous a conduite à aborder le changement organisationnel à l'aide de phénomènes aussi omniprésents que peu explorés, et dont nous avons fait la synthèse (voir le chapitre deux). C'est donc notre vécu de praticienne et notre travail de chercheuse du monde des organisations qui nous a conduite à intégrer le concept de mémoire comme étant une entité cristallisant le temps, sous l'égide de la rationalisation/humanisation-émancipation, tout en étant également convaincue que la mémoire était réglée par un pouvoir avec ses formes de normalisation. Nous avons ainsi

constitué un cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel adaptée au temps et aux personnes, dans une perspective d'humanisation (voir la figure 1 du chapitre deux). Un cadre constituant notre proposition de recherche.

Notre connaissance approfondie des événements entourant la réingénierie nous a donc amenée, d'abord dans l'analyse des données, puis dans l'interprétation des résultats, à nous prononcer non seulement à partir du point de vue des personnes rencontrées, mais également en tenant compte de notre expérience personnelle, et ce, bien sûr, avec toute la prudence et le recul qui s'imposent. Car bien que notre profil pouvait constituer une opportunité, cela impliquait aussi un désavantage nommé le syndrome du *native*, c'est-à-dire une situation dans laquelle il devient difficile pour le chercheur de contrôler son niveau d'identification avec les participants et d'effectuer une juste observation par l'adoption inconditionnelle du point de vue, des valeurs et des normes de ces derniers (Aktouf, 1987). Il va sans dire que l'impartialité du chercheur s'en trouve alors grandement réduite. Comment éviter de devenir soi-même une « indigène » (*going native*) en se convertissant totalement à la culture du groupe humain observé qu'est sous cet angle, le Mouvement Desjardins ? Il s'agit d'une question à laquelle les tenants de la tradition de Chicago ont tenté de répondre afin de déterminer la juste place du chercheur dans son enquête terrain. E.C. Hugues, qui enseigna à l'École de Chicago, appelle « émancipation » une démarche dans laquelle le chercheur trouve un équilibre entre le détachement et la participation (Lapassade, 2010). Dans notre cas, le délai de plus de sept ans entre nos derniers jours de travail vécus au sein du Mouvement Desjardins et le début de notre recherche doctorale ont largement contribué au recul affectif essentiel à notre travail de chercheure, même si ce détachement n'a jamais remplacé une bonne dose de vigilance quant à une identification potentielle aux participants ou à une prise de position pouvant contaminer notre objectivité.

Il a fallu, en effet, constamment attaquer les énoncés de tous les côtés, sur l'ensemble des dimensions, de manière non seulement intuitive mais aussi systématique et rigoureuse. Interpréter consiste à inférer, c'est-à-dire à accomplir une opération logique par laquelle on tire d'un ou de plusieurs constats (en l'occurrence les extraits de verbatim choisis au terme de l'application de la grille d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement (Robert & Bouillaguet, 2007). Par ailleurs, un entretien est souvent « polyphonique » (Bardin, 1993) par la multidimensionnalité des significations exprimées ou, encore, par la surdétermination de certaines parties de phrases. En effet, le discours de la personne interviewée est singulier, souvent trompeur ou contradictoire, rempli de détours et de raccourcis, de digressions et de retours en arrière. C'est pourquoi l'analyse de contenu d'entretiens a été très délicate. Comment inférer les données singulières pour en faire la synthèse ? Comment éviter le risque d'une abstraction inapte à transmettre la richesse des propos dans leur originalité et leur contexte ? C'est pour palier à ces manques possibles d'interprétation que nous avons opté pour un codage et une analyse à plusieurs niveaux.

Enfin, notre démarche de recherche se sera conclue, suite à notre étude de cas, par un retour sur notre cadre conceptuel, pour y intégrer la dimension oubliée, ayant ressortie fortement des entretiens : la démocratie dans la gestion du changement organisationnel. De plus, dans un souci de transfert, il s'agissait pour nous, à cette étape, non pas seulement de valoriser le concept de démocratie dans la gestion du changement organisationnel, mais surtout de traduire celui-ci comme une avancée dans les outils de gestion du changement organisationnel : d'où un modèle de gestion. Ce « modèle de gestion démocratique du changement », modèle et non pas cadre conceptuel, dans un contexte animé de tensions entre la rationalisation et l'humanisation, a pour cœur, comme dans le cadre conceptuel initial, la mémoire organisationnelle matérialisée sous plusieurs formes. La mémoire organisationnelle, cette dimension oubliée dans la littérature, alors que le changement y est parfois valorisé en lui-même. Enfin, nous voulions montrer toute la portée

et les implications du nouveau modèle, dans l'action, d'où notre décision de rédiger une conclusion élaborée, dans cette direction.

4. Les résultats de la recherche

« En clair, on ne peut appréhender correctement la réalité des coopératives qu'à travers des cas empiriquement construits. Le défi est de taille : il s'agit de saisir, par-delà l'épaisseur et la mouvance du temps, les principes de l'évolution des coopératives, c'est-à-dire de comprendre la dynamique de leur fonctionnement interne et d'élucider les fondements de leur organisation et de leur articulation à l'environnement. [...] Elle [l'analyse] implique la prise en compte de l'ensemble des conditions économiques, sociales, politiques, culturelles qui rendent raison de la formation et des transformations des coopératives. »

Yvan Rousseau, « Du projet de reconquête économique à l'idée du management : un bilan des études consacrées au Mouvement Desjardins », *Histoire sociale*, vol. 29, no. 36, 1996, p. 131.

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'étude du cas de la transformation du Mouvement Desjardins en mobilisant le cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel que nous avons développé (figure 1, chapitre deux). Le chapitre comprend deux parties : les résultats de la recherche documentaire et les résultats de la recherche empirique (résultats des entretiens).

Dans la première partie, nous présentons les quatre périodes de l'évolution du Mouvement Desjardins, de ses origines jusqu'à 2004, retenues en référant principalement aux travaux de Pierre Poulin, un des principaux historiens du Mouvement⁵⁷. Comme cette partie mobilise des

⁵⁷ Auteur de l'histoire du Mouvement Desjardins en trois tomes (voir bibliographie) et coauteur avec Benoît Tremblay de *Desjardins en mouvement. Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*.

données secondaires, son originalité tient au traitement qui en est fait, à savoir la mobilisation des concepts du temps et du pouvoir, appréhendés dans leurs manifestations organisationnelles : les structures, les règles, les interactions et la culture. La présentation de chaque période historique suit donc cette grille d'analyse en quatre points. Cette partie constitue en somme le contexte historique, dont la dernière période, 1985-2004, rejoint celle de l'étude empirique : le changement organisationnel pendant la période 1994-2004⁵⁸.

Dans la deuxième partie du chapitre, nous présentons les résultats de la recherche empirique réalisée par entretiens et concernant les trois ordres et périodes de changement successifs dans le Mouvement Desjardins, dans la période étudiée : la réingénierie des processus d'affaires des caisses ; les regroupements des services administratifs (la création de centres administratifs) et des services aux entreprises (la création de centres financiers aux entreprises) et les fusions de caisses ; les fusions des fédérations régionales (et de la Fédération des caisses d'économie) et de la Confédération dans une Fédération unique. Cette partie a été rédigée en suivant systématiquement les composantes du cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel développé dans le chapitre deux (voir la figure 1), lesquelles ont fourni la matrice d'analyse (voir le tableau 9). Ainsi, comme dans la première partie, les résultats sont regroupés sous les catégories suivantes : les règles, les structures, les interactions et la culture. Car, rappelons-le, ce sont dans notre proposition de recherche les maîtres mots qui concrétisent le temps, le pouvoir et la mémoire, et qui sont donc, eux aussi, fédérés par la rationalisation, la subjectivation et l'humanisation du changement. Cette partie se termine par une synthèse des résultats de la recherche empirique. Enfin, notre conclusion de l'étude de cas est articulée autour des mémoires individuelles et collectives.

⁵⁸ Pourquoi la période documentée ne correspond-t-elle pas à la période étudiée empiriquement ? La raison en est fort simple. C'est que l'intervalle 1985 à 1993 correspond à une phase où Desjardins a effectué des constats et s'est préparé au grand changement organisationnel de la période 1994-2004. La période que nous étudions de façon empirique correspond donc à la période exacte où s'est opéré le changement organisationnel.

1. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Dans cette première, nous décrivons d'abord les spécificités d'une organisation coopérative telles que conceptualisées par les auteurs du champ afin de brièvement situer le Mouvement Desjardins dans son environnement sociopolitique. Puis, à partir d'une recherche documentaire, nous étudions l'évolution du Mouvement Desjardins en considérant à les règles, les structures, les interactions et la culture, en tant que manifestations du temps et du pouvoir et ce, à chacune des quatre phases distinctes de son évolution. Tout d'abord, la période des fondateurs (1895-1920) où s'est développée la pensée d'Alphonse Desjardins qui a donné naissance à la caisse populaire de Lévis, dans un terreau propice à la prise en charge et à l'autonomisation financière des Canadiens-français. Cette première ère est suivie de la période des successeurs (1920-1945), suite à la mort d'Alphonse Desjardins, où s'est poursuivie son œuvre et qui a donné naissance aux premiers regroupements régionaux de caisses (organismes de soutien, dit organisations de 2^e niveau). Puis, suit une période d'expansion des caisses rendue possible par le développement socioéconomique du Québec : c'est la période des développeurs (1945-1990), où non seulement naîtront à travers le Québec de nombreuses caisses populaires, mais où les organismes de soutien chercheront à en assurer le plein développement et la sécurité par des mécanismes de contrôle plus élaborés. Finalement, nous décrivons la période qui concerne plus particulièrement notre recherche, c'est-à-dire la période de consolidation (1985-2004), où le réseau a subi trois étapes de rationalisation, soient celle de la réingénierie des processus d'affaires, celle du regroupement des services financiers et administratifs ainsi que des fusions de caisses et celle de la création de la Fédération unique par l'élimination des fédérations régionales. Ainsi, le développement qui suit, reprenant la trame de notre cadre conceptuel, posera le contexte historique et offrira au lecteur des chemins réflexifs plus significatifs à la compréhension globale de notre étude de cas.

1.1 Les organisations coopératives

Selon l'Alliance coopérative internationale (ACI)⁵⁹, la coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement afin de répondre à leurs besoins et leurs aspirations économiques, sociales et culturelles par le biais d'une entreprise détenue en commun et contrôlée démocratiquement. La coopérative est basée sur des valeurs d'auto-détermination, de responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Les membres des coopératives, du moins pour ce qui est de l'idéaltype, croient en dans des valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'ouverture d'esprit, la responsabilité sociale et l'empathie envers autrui. La coopérative est donc une association de personnes qui assument collectivement leurs responsabilités d'entrepreneurs (au sens de responsables d'une entreprise). C'est une entreprise dont les copropriétaires sont les «usagers» en tant que fournisseurs, employés ou clients (Malo, 2001). C'est une entreprise dont la finalité consiste à maximiser les divers avantages que les membres retirent, à la fois comme usagers et citoyens d'un milieu, d'où la notion de « connectivité » (Malo et al., 2001). C'est une entreprise qui utilise le capital sans en faire la mesure du pouvoir de ses membres; une entreprise dont les règles garantissent aux membres l'égalité dans l'exercice du pouvoir et l'équité dans la répartition des contributions (grâce au même nombre de parts sociales d'admissibilité pour chacun des membres) et le partage des résultats (ristourne proportionnelle à l'usage). C'est une entreprise qui favorise l'inter-coopération pour développer ses affaires et contribuer au développement de son milieu. C'est aussi une entreprise qui fait de l'éducation un de ses mécanismes de fonctionnement essentiel, notamment par le partage de la connaissance de l'information. Ces paramètres de l'organisation coopérative sont les fruits des discussions ayant eu cours depuis 1895 à l'Alliance coopérative Internationale (ACI), une association indépendante et non-gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier. Fondée à

⁵⁹ Source : www.ica.coop/fr/, 22 juillet 2008

Londres, l'ACI compte 251 membres dans 94 pays et ce, dans tous les secteurs de l'économie.

Au sens juridique, une coopérative est une personne morale (au sens de corporation) regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs et qui, pour les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopératives. Cette entreprise, au Québec, est constituée en vertu de la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q. C-67.2) ou, dans le cas d'une caisse, de la *Loi sur les coopératives de services financiers* (L.R.Q. C-67.3). Il existe plusieurs types de coopératives non financières : de consommateurs, de producteurs, d'habitation, en milieu scolaire, de travail, de travailleurs actionnaire et de solidarité. Ces formes de coopératives réunissent tantôt des producteurs, tantôt des travailleurs, tantôt des consommateurs, les trois catégories retenues par la Direction des coopératives du gouvernement du Québec. En ce qui concerne les coopératives de services financiers, elles sont des coopératives de consommateurs lesquels sont des particuliers ou des entreprises (notion de consommation intermédiaire). Et, elles sont toutes membres du seul regroupement de coopératives de services financiers qui existe au Québec : la Fédération des caisses Desjardins. Mais quelles sont les origines des coopératives que nous connaissons aujourd'hui? Faisons une brève incursion historique afin de mieux en comprendre les fondements.

1.1.1 Les origines du mouvement coopératif

La grande majorité des sociétés coopératives ouvrières au début des années 1830 en Grande-Bretagne vont reconnaître Robert Owen comme le fondateur et le prophète du mouvement coopératif même si celui-ci est réticent à en devenir le chef de file « parce qu'il n'a pas le sentiment d'en être le maître ⁶⁰ ». Ensuite, parmi les pionniers mentionnés dans la littérature, ceux de Rochdale retiennent l'attention puisque leur modèle est reconnu comme étant le prototype même de la coopérative moderne. En 1844, un groupe de 28 artisans travaillant dans les usines de coton dans

⁶⁰ Dupuis, Serge (1991) *Robert Owen, socialiste utopique 1771-1858*, Paris, Éd. Du CNRS, p. 244.

la ville de Rochdale au nord de l'Angleterre, établirent la *Rochdale Equitable Pionners Society*. Les conditions de travail et les salaires des travailleurs étant misérables, ils ne pouvaient se payer de la nourriture en quantité suffisante et un logement. Ils décidèrent qu'en mettant en commun leurs rares ressources et qu'en travaillant ensemble, ils pourraient se payer les marchandises de base à meilleur prix. C'est alors qu'ils créèrent un magasin où, à heures restreintes, les consommateurs pouvaient retrouver quatre produits. Puis, grâce au succès obtenu, le magasin fut dorénavant ouvert cinq jours sur sept, en offrant une gamme variée de produits. Les principes coopératifs de Rochdale, à l'origine de ce qui est considéré comme la première coopérative de consommation, bien qu'ils furent revisités depuis 1844, demeurent sensiblement les mêmes que ceux énoncés aujourd'hui par l'ACI.

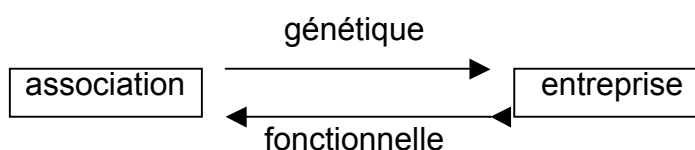
Plus près de nous, au Québec, les premières coopératives font leur apparition dans la seconde moitié du 19^e siècle, au même moment où elles apparaissent en Europe également à cause des mêmes raisons, c'est-à-dire la détérioration de plus en plus grande des conditions de vie. Dès la fin du 19^e siècle, on assiste à la mise en place de plusieurs coopératives agricoles et à l'apparition d'organisations de secours mutuel, de mutuelles-incendie, de sociétés de construction et de coopératives de consommation et de production. Puis, les coopératives trouveront un support constant de l'Église qui favorisera grandement leur développement (Girard, 2001). Porte-parole privilégié des exigences de survie de la nation durant ces années, l'Église catholique encouragera la coopération comme mode d'organisation de l'activité socioéconomique. Car la coopération permettait au monde rural en particulier de s'insérer dans le réseau économique à travers des institutions qu'il contrôlait et qu'il utilisait le plus souvent à ses fins. Ainsi, dans le secteur de l'épargne et du crédit, le modèle coopératif s'est-il accommodé de la structure sociale locale de la paroisse – la caisse ; et la structure sociale régionale du diocèse – le regroupement de caisses (Poulin, 1990).

1.1.2 Le fonctionnement d'une coopérative

La coopérative est donc une « impulsion venue des besoins » dont la satisfaction tardait à arriver en provenance de l'économie traditionnelle (Poulin, 2000). Les agriculteurs avaient besoin de crédit, les villes et villages nécessitaient des investissements et la petite bourgeoisie francophone souhaitait se redonner une emprise sur son destin. Car le mode de fonctionnement d'une coopérative diffère de celui d'une entreprise de type capitaliste et ce, de plusieurs façons. Tout d'abord, les grandes orientations et les règles de fonctionnement sont déterminées en assemblée générale. Puis, un conseil d'administration administre les affaires courantes de la coopérative. Les décisions du conseil sont mises en œuvre par une direction générale qui gère les opérations. C'est du moins l'idéaltype car il existe, dans les faits, une grande variété de configurations de la gouvernance et de la gestion (Malo, 2001 et 2003). L'originalité de la formule coopérative réside aussi, par rapport aux autres formes d'entreprise, dans sa nature d'organisation hybride. La coopérative se présente en effet comme la combinaison d'une structure associative et d'une structure d'entreprise ; elle est la « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement reliés par un double rapport d'activités et de sociétariat » explique Claude Vienney (1980). D'une part, la structure associative désigne toutes les instances auxquelles peut participer un membre pour y exercer ses droits de membre ou de représentant élu des membres (assemblée, conseil, comité, etc.). Dans sa plus simple expression, la structure associative se compose de l'assemblée générale et du conseil d'administration. Selon la taille et la catégorie de la coopérative, la complexité de cette structure peut varier. Le nombre de palier décisionnels et de comités mis en place déterminent cette complexité. La part associative de la coopérative est qualifiée de génétique car elle en constitue la légitimité. D'autre part, la structure d'entreprise désigne toutes les instances (direction générale, division administrative, secrétariat, production, etc.) dans lesquelles sont répartis les gestionnaires et les employés de la coopérative. C'est au moyen de cette structure que les gestionnaires et les employés réalisent

les activités économiques de l'entreprise. Notons que la structure d'entreprise n'existe pas en tant que telle lorsque toutes les activités économiques de la coopérative sont réalisées de façon bénévole par les membres (Desforges, 1980). Cette part est qualifiée de fonctionnelle dans la mesure où l'instrument d'action conditionne l'usager, comme l'indique le schéma suivant⁶¹ :

Figure 2 – Modèle d'organisation coopérative de Vienney (1980)



D'un point de vue plus philosophique, la coopération fournit une méthode d'affaires qui sert l'intérêt général et non pas celui d'un petit groupe; les profits qui s'accumulent vont à tous les membres (après constitution d'une réserve) et non pas à quelques actionnaires. En organisant la vie économique sur cette base, il est dorénavant possible de réduire l'exploitation, la spéculation et le gaspillage, enseigne la coopération. Par elle, on souhaite placer le contrôle de sa vie économique entre les mains d'un groupe élargi de personnes qui œuvrent dans le sens du bien commun. C'est aussi une façon d'instituer une forme de vie propre à assurer l'éducation de saines habitudes, le développement de l'esprit et de l'intelligence (Lambert, 1963). Chaque individu devenant membre d'une coopérative devrait, si on en croit les écrits sur la coopération, en tirer des bienfaits d'ordre non seulement matériel, mais aussi moral au fur et à mesure qu'il réalise l'idéal d'un ordre nouveau destiné à promouvoir le bien-être général de l'humanité. En effet, diminution des prix (dans le cas des coopératives de consommateurs), accroissement des valeurs, tels sont les objectifs immédiats de l'entreprise coopérative. Mais par-dessus tout, la coopérative a cherché à instruire encore davantage le peuple grâce à l'entraide organisée.

⁶¹ Desforges, Jean-Guy et Claude Vienney (1980) « Stratégie et structure des coopératives », *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, p. 309.

Les coopératives peuvent se regrouper au sein d'une fédération. De manière générale, le partage des pouvoirs doit être mutuellement accepté entre la fédération (entreprise au service des coopératives) et les coopératives (formant les membres de l'association de 2^e niveau). Par le contrôle démocratique, l'organisation développe un partage des responsabilités qui, bien que ce ne soit pas précis ni statique, tente d'établir un équilibre entre les objectifs économiques, les impératifs de gestion et les motivations profondes des propriétaires usagers (Desforges, 1980). Aussi, dans les coopératives, les membres associés délèguent collectivement leur pouvoir de propriétaire à des représentants élus, par et parmi eux, et ils exercent le plus souvent de façon individuelle leur droit d'usager. Les administrateurs (les membres élus au conseil d'administration) sont alors responsables des décisions stratégiques ; c'est-à-dire des grandes décisions d'orientation qui ont un impact à long terme sur la définition de l'identité de la coopérative, de ses activités et de ses modes de fonctionnement. Ces décisions stratégiques ont généralement trait aux grands choix entrepreneuriaux soit ceux des produits, des technologies et des marchés desservis par l'organisation. Les administrateurs, représentants des membres, délèguent à leur tour leur autorité à leurs agents, les gestionnaires responsables de l'entreprise. Ceux-ci répartissent ensuite les tâches et les responsabilités entre les employés.

La structure de l'entreprise coopérative est donc double : d'une part, l'association qui fonctionne en mode démocratique par délégation de pouvoir des unités locales aux paliers des regroupements de deuxième niveau (fédération) et de troisième niveau (confédération) le cas échéant, et, d'autre part, la structure d'entreprise qui, à chaque niveau, fonctionne par délégation de pouvoir du sommet vers la base. Sur le plan des capitaux humains et financiers, alors que l'entreprise privée capitaliste procède d'une décision d'investissement évaluée en termes de perspectives de rendement, l'émergence d'une coopérative procède d'une décision collective de création d'une entreprise au service d'un groupe d'usagers qui en assurent l'investissement à partir de leurs épargnes et

des épargnes anticipées sur les transactions qu'ils réalisent avec leur coopérative (Desforges, 1980). Ainsi, au lieu de mobiliser des usagers autour d'un montant d'épargne, on mobilise l'épargne grâce à des usagers et la relation de la fin versus les moyens est carrément inversée. L'élément « association de personnes » traduit l'idéologie coopérative tandis que l'élément « entreprise » assure l'activité économique. L'entreprise cherche à produire les biens ou à les mettre en circulation pour des individus réunis en une association qui respecte la liberté de chaque membre et son droit de participation.

Le changement organisationnel peut venir tantôt de la base, c'est-à-dire du groupement de personnes, tantôt d'en haut, c'est-à-dire du regroupement de coopératives. À supposer que l'initiative de changement vienne d'en haut, c'est-à-dire de la fédération ou de la confédération, l'accent portera davantage sur l'entreprise que sur l'association.

C'est ainsi que le gestionnaire de l'entreprise coopérative apparaît, selon Tremblay (1980), comme ayant une place privilégiée dans le processus de la décision, non pas comme le détenteur du pouvoir mais comme un agent négociateur aux prises avec un ensemble de forces dont l'arbitrage lui échappe en grande partie. Sous cet angle, l'organisation coopérative ne se distingue pas fondamentalement des autres types d'organisation, le pouvoir se laisse en effet difficilement cerner en un seul lieu.

1.2 L'institution coopérative Desjardins

Aujourd'hui le Mouvement Desjardins comprend un seul organisme de soutien (la Fédération), des caisses (agissant comme réseau de distribution) et des filiales (assurances, valeurs mobilières, etc.). Il s'inscrit dans ce qu'on appelle l'économie sociale dont font partie les coopératives, leurs regroupements fédératifs et confédératifs et leurs filiales contrôlées coopérativement.

Comme modèle coopératif, le Mouvement Desjardins a présenté diverses configurations depuis son émergence il y a cent ans (Poulin, 2005). D'abord façonné pour répondre à des besoins surtout ruraux, il a dû ensuite s'adapter aux besoins et aux modes de pensée des consommateurs urbains. En effet, ancré au départ aux territoires paroissiaux sur le plan géographique et sociologique, il doit aujourd'hui faire face aux aléas du marché dans un espace sans frontière (Malo, 1999). Sa structure organisationnelle construite avant tout localement (au niveau d'un groupement de personnes autour d'une caisse), s'est ensuite adaptée graduellement à l'avènement de nouveaux besoins des caisses en tant qu'entreprise par l'ajout d'un deuxième palier (fédérations régionales) puis d'un troisième palier (celui de la Confédération). Finalement, au cours de la période 1994-2004, dans un empressement de consolidation des forces et conséquemment à la réalisation d'une réingénierie des processus d'affaires, un dernier changement organisationnel ramena la structure à deux paliers opérationnels.

Parallèlement, sur le plan de la régulation, le Mouvement Desjardins et ses caisses, bien qu'il soit de constitution provinciale (*Loi sur le Mouvement Desjardins* et *Loi sur les coopératives de services financiers*) contrairement aux banques à charte canadiennes sur le territoire québécois qui relèvent du gouvernement fédéral, a été lui aussi soumis à de nombreuses (dé)réglementations qui l'ont obligé à modifier ses façons de faire. En fait, l'environnement juridique de l'industrie financière de plus en plus complexe a forcé la professionnalisation des gestionnaires, des employés et des dirigeants élus des instances fédératives et des caisses au fil du temps (Poulin, 2005).

Au niveau des interactions, nous avons vu avec le modèle de Vienney que les organisations coopératives sont portées par deux courants qu'elles tendent d'intégrer : l'un génétique (la définition des activités par les membres) et l'autre fonctionnel (la définition des activités par le marché). Les relations sont donc déterminées soit par les règles associatives en ce qui concerne les dirigeants élus, ou sont de nature contractuelle en ce qui

concerne les gestionnaires et les employés dont les relations serviront principalement à la coordination des activités organisationnelles et à leur finalité économique. Selon les périodes, ces deux rôles génétique et fonctionnel seront plus ou moins interreliés.

Finalement, sur le plan identitaire, le Mouvement Desjardins est inéluctablement confronté à des tensions, par exemple, entre la performance organisationnelle (qu'on peut lier à la part fonctionnelle vue plus haut) et les exigences d'un fonctionnement démocratique (qu'on peut lier à la part génétique vue plus haut), entre le défi de la compétitivité sur les marchés et des demandes relevant de l'économie sociale (Poulin, 2000). Et pourtant, quelle que soit la forme que prennent les structures, le Mouvement Desjardins cherche à maintenir sa mission, soit celle de «Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux ;
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés »⁶².
-

1.2.1 La période des fondateurs (1895 – 1920)

Au 19^e siècle, le Québec subit une vague de migration de Canadiens français, majoritairement des agriculteurs, vers les États-Unis. À l'époque, l'agriculture domine l'économie québécoise, absorbant 65% de la population totale active, malgré la révolution industrielle amorcée en Europe et en Amérique. Même si de nombreuses améliorations ont été développées dans ce secteur, plusieurs facteurs économiques ralentissent

⁶² Beauchamp, M. et G. Bastien (2001) « Examen des campagnes de publicité institutionnelle télévisée du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec entre 1969 et 2000 », *Chaire de coopération Guy-Bernier*, ESG UQAM, no. 0701-120.

son développement, notamment une longue crise où la monnaie se raréfie. Le cultivateur a peu de possibilités d'emprunt pour améliorer la productivité de ses terres car il n'existe pas d'institutions de crédit foncier disposées à lui avancer l'argent nécessaire pour améliorer ses techniques agricoles ou établir ses fils sur une terre agricole. Le cultivateur n'a d'autre choix que de se tourner vers les usuriers qui ont tôt fait de s'accaparer de ses biens. Dépossédés de leur gagne-pain, le paysan et sa famille se voient forcés d'abandonner leur terre (Roby, 1964).

1.2.1.1 La pensée d'Alphonse Desjardins

En 1897, Michaël Quinn, député à la Chambre des communes pour le comté de Montréal-Sainte-Anne, soumet au Parlement un projet de loi qui vise à éviter aux emprunteurs de payer un taux d'intérêt usuraire. Au moment où ce débat a lieu, Alphonse Desjardins occupe le poste de sténographe français au Parlement canadien. Déjà curieux et soucieux de la condition socioéconomique des classes populaires, ce projet gouvernemental l'encourage à poursuivre ses recherches sur le problème de l'usure ainsi que les moyens pour le résoudre.

Dans ses textes et conférences, Alphonse Desjardins relie souvent la création de la caisse populaire au scandale des pratiques usuraires. Mais l'usure n'est pas sa préoccupation essentielle (Poulin, 1990). Il observe plus largement le problème de la condition économique des classes populaires qu'il interprète très justement comme l'expression d'un manque d'organisation économique. La principale préoccupation d'Alphonse Desjardins serait-elle donc la question d'inégalités sociales soulevée par le libéralisme économique et les progrès du capitalisme? Sur cette question, l'historien Pierre Poulin, explique que même si Alphonse Desjardins est plutôt discret sur le sujet du capitalisme, ce qu'il craint le plus, ce sont les effets de la concentration du pouvoir économique sur les classes populaires canadiennes françaises: la prolétarianisation des travailleurs et l'élimination progressive des petits marchands et producteurs devenus incapables de concurrencer les grandes entreprises

capitalistes. Selon lui, le problème n'est donc pas le capitalisme lui-même, mais bien le manque d'organisation économique des Canadiens français. C'est ainsi qu'il fait la propagande de la coopération. En somme, Alphonse Desjardins voit la coopération comme un instrument de démocratisation de la vie économique versus une économie concentrée aux mains de la bourgeoisie ou de l'aristocratie. (Poulin, 1990). De plus, l'association coopérative est, selon lui, une véritable école où le peuple peut acquérir des connaissances économiques et apprendre à mener ses propres affaires. Alphonse Desjardins lui confère donc une « puissance éducative ». Autrement dit, non seulement il espère, grâce à la caisse populaire, solutionner la problématique des usuriers, mais il souhaite également procurer aux classes populaires un instrument de défense et de promotion de leurs intérêts économiques (Poulin, 1990). Ainsi, sans le critiquer directement, il arrive qu'Alphonse Desjardins condamne sévèrement le capitalisme en dénonçant l'absence de scrupules de ses agents économiques, mais aussi la nature même du système, qui favorise la concentration des capitaux et l'exploitation des travailleurs.

Dans l'analyse de la genèse du projet d'Alphonse Desjardins, il faut également tenir compte du fait qu'il est un fervent catholique et que, toute sa vie durant, ses croyances religieuses héritées de la tradition familiale, ont conditionné ses allégeances et ses combats (Roby, 1964). Or, dans les dernières décennies du 19^e siècle, face au développement du capitalisme industriel, étant donné l'intensification de la misère ouvrière et des conflits sociaux, le catholicisme européen se préoccupe de plus en plus de la question sociale. Le projet d'Alphonse Desjardins témoigne en plusieurs endroits des influences de ce catholicisme social. Nous y reviendrons plus loin. Rappelons d'abord la naissance de la première caisse populaire.

1.2.1.2 La naissance de la caisse populaire de Lévis

Trois ans suivant le dépôt du projet de loi du député Quinn à la Chambre des communes, le 6 décembre 1900, Alphonse Desjardins fonde la caisse

populaire de Lévis après avoir étudié les penseurs européens de la coopération et leurs différents modèles : la caisse d'épargne, la banque populaire Schulze, la caisse de crédit Raiffeisen, et la banque populaire de Milan fondée par Luzzati. Le modèle de la caisse populaire découle de la synthèse des concepts européens et se présente comme une « société coopérative d'épargne et de crédit à capital variable et responsabilité limitée » (Roby, 1964). Tout en gardant les qualités des modèles à succès à venir, Alphonse Desjardins désire élaborer une conception originale qui tient compte des particularités du Québec.

À moins de partager la foi du fondateur, personne n'aurait osé croire, le 6 décembre 1900, avec un dépôt d'une pièce de dix cents et une encaisse de 26,40 \$ à la fin de cette première journée d'opérations, qu'en moins d'un siècle, 1400 sociétés d'épargne et de crédit s'implanteraient au Québec et formeraient l'armature d'un impressionnant réseau d'institutions, fort d'un actif dépassant 70 milliards de dollars (Morency, 2000).

1.2.1.3 Un terreau, un fondateur et ses acolytes

Le travail d'Alphonse Desjardins et ses efforts soutenus de propagande sont appuyés rapidement par des collaborateurs et contribuent de manière exceptionnelle à la multiplication des caisses. Il ne faut pas oublier le rôle indispensable du clergé catholique dans leur promotion et dans leur administration. Par ailleurs, Poulin (1990) présente l'histoire du Mouvement Desjardins dans un contexte encore plus global, c'est-à-dire la naissance d'une organisation dans un environnement sociopolitique. Les coopératives conçues par Alphonse Desjardins font partie, selon lui, d'un mouvement plus vaste que celui de la coopération et leur développement sera étroitement lié à d'autres mouvements sociaux naissants. En plus de profiter du mouvement d'action catholique organisé par les évêques à partir de 1907, Alphonse Desjardins est également porté par un mouvement nationaliste. Toujours selon Poulin :

« Le projet de Desjardins se réalise à l'intérieur d'une société où la réflexion s'intensifie devant la question sociale posée par le libéralisme économique et le déploiement de l'entreprise capitaliste, et la question nationale, soulevée par les problèmes économiques, politiques et culturels auxquels sont confrontés les canadiens français »⁶³.

Avec le recul, nous sommes à même de constater que le modèle d'Alphonse Desjardins, la caisse populaire, propose, en effet, une nouvelle forme d'organisation économique au peuple, une institution sans précédent pour les Canadiens français, un étonnant instrument collectif de développement qui commence, dès 1900, à marquer l'histoire.

1.2.1.4 La période des fondateurs : les structures

Sur un plan structurel, Alphonse Desjardins « se représente la paroisse comme une espèce de terreau des pratiques collectives »⁶⁴. La paroisse, relève de la compétence du curé, à la fois chef spirituel et meneur sur le plan social. En faisant de la caisse une institution paroissiale, Alphonse Desjardins favorise la participation du curé qu'il souhaite d'ailleurs ardemment. Par ailleurs, en délimitant les activités de la caisse à la structure paroissiale, cela protège la décentralisation de l'épargne et du crédit en fonction des besoins locaux.

À cette époque, la structure organisationnelle est à sa plus simple expression. Globalement, Alphonse Desjardins coordonne lui-même les activités de propagande, de suivi et de contrôle à l'échelle de la francophonie en Amérique (Québec, reste du Canada français, francophones des États-Unis). Alors que localement, les curés et autres notables gèrent bénévolement les caisses populaires. Également, des femmes collaboratrices s'occupent d'opérations quotidiennes.

⁶³ Poulin, P (1990), Histoire du Mouvement Desjardins – Tome I, Éditions Québec/Amérique, p. 31.

⁶⁴ Poulin, P (1990), op. cite, p. 91.

1.2.1.5 La période des fondateurs : les règles

En ce qui concerne les règles du choix des administrateurs, Alphonse Desjardins souhaite reproduire au sein de la coopérative, sa vision traditionnelle de la société, c'est-à-dire une union féconde, un groupe de citoyens éclairés, amoureux du bien public. Son projet coopératif s'adresse donc aussi directement à l'initiative de l'élite sociale traditionnelle des paroisses. D'ailleurs, soucieuse de répondre aux besoins économiques des plus humbles, la caisse populaire n'en était pas moins ouverte à tous les citoyens, quel que soit leur rang social. Elle était, selon les mots d'Alphonse Desjardins, l'association de tous les braves gens d'une paroisse.

« Les caisses ont trouvé un terrain tout préparé, une mentalité éveillée sur les besoins actuels et désireuse d'avoir un moyen sûr de les satisfaire à l'abri de l'égoïsme et des trahisons de la cupidité »⁶⁵.

Le recrutement de membres pour occuper les principaux postes administratifs consiste normalement à trouver des personnes désintéressées, dévouées et compétentes pour mener à bien les destinées de l'organisation. Car, pour Alphonse Desjardins, ce sont d'abord le dévouement et le désintéressement qui sont à la base des sociétés mutuelles et des œuvres de bienfaisance. En fait, dans la pensée du fondateur des caisses populaires, le problème de la compétence ne mérite même pas d'être soulevé (Roby, 1964). Puisque la caisse, selon lui, n'est qu'un simple établissement de crédit, qui n'effectue pas d'opérations bancaires dans le sens commun du terme, elle peut être administrée par quiconque possède une intelligence moyenne et fait preuve de bon sens. L'expérience du gérant n'est donc pas du tout nécessaire dans un tel cas. Pour cette raison, le manque d'expérience et de qualifications des gérants et des administrateurs devient un phénomène généralisé. Dans la plupart des cas, la surveillance étroite qu'exerce Alphonse Desjardins lui-même sur les opérations de chaque

⁶⁵ Poulin, P (1990), *Histoire du Mouvement Desjardins – Tome I*, Éditions Québec/Amérique, p. 185

caisse suffit à éviter le pire. Parfois, il s'avère impossible de trouver sur place une personne capable de tenir les livres et d'occuper les fonctions prévues par les statuts et règlements. Par exemple, il est arrivé qu'une caisse ait été liquidée parce que le curé quittait la paroisse et qu'il était impossible de trouver un gérant qualifié pour continuer l'œuvre (Roby, 1964).

1.2.1.6 La période des fondateurs : les interactions

Les caisses populaires vont se répandre assez lentement sur le territoire québécois à leurs débuts. Les années 1901 à 1906 apparaissent comme une phase d'expérimentation au cours de laquelle Alphonse Desjardins ne fonde que trois caisses dont il suit personnellement le fonctionnement (Poulin, 1990). Puis, grâce à l'appui du clergé catholique, de leaders sociaux et de son épouse Dorimène, Alphonse Desjardins pourra encourager et appuyer la fondation de 130 nouvelles caisses de 1907 à 1915. Établies pour la plupart dans les milieux ruraux, les caisses regroupent des cultivateurs, des petits producteurs, des commençants, des professionnels et des travailleurs manuels. Les établissements sont dirigés par l'élite de la paroisse, dont le clergé occupe le premier rang.

Au cours des premières années d'existence des caisses populaires, le fondateur assume l'essentiel du travail de propagande en sus de son travail de sténographe qui le retient à Ottawa plusieurs mois par année. Les conférences ainsi que la rédaction d'articles dans les journaux et dans les revues requièrent beaucoup de son temps. C'est dans ce contexte que l'abbé Grondin, du Collège de Lévis, acceptera de collaborer avec lui. Il fut sans doute le collaborateur le plus actif (Roby, 1975). De 1906 à 1920, Philibert Grondin rédige et publie un ou deux articles par semaine sur les caisses populaires. Fort de cette expérience, vu le nombre croissant de demandes d'information ou de promotion auxquelles est confronté Alphonse Desjardins, ce dernier décide de demander à son collaborateur, l'abbé Grondin, de rédiger un fascicule expliquant la nature et le fonctionnement de l'institution.

1.2.1.7 La période des fondateurs : la culture

C'est donc en 1908, qu'Alphonse Desjardins fait la demande à l'abbé Grondin de rédiger un ouvrage propagandiste pour favoriser l'adhésion de la population québécoise aux valeurs coopératives dans le but ultime de mettre sur pied de nouvelles caisses populaires. Publié en 1910, à 90 000 exemplaires, le *Catéchisme des caisses populaires* évoque les valeurs fondamentales de l'œuvre d'Alphonse Desjardins et leurs liens avec celles de l'œuvre chrétienne catholique (Morency, 2000). Cette réplique identitaire débute par une croyance dans le pouvoir du « sou noir ». Les propagandistes de la coopération accordent au sou une valeur sacrée, le dotant d'une capacité à faire des miracles. Isolé, celui-ci ne possède qu'une force potentielle, mais réuni avec d'autres, il peut contribuer à édifier une œuvre. Autrement dit, la quête du sou parle symboliquement tout autant du pouvoir des gens que celui de l'argent, des valeurs sociales autant que des valeurs économiques. La coopération se démarque alors du capitalisme et, s'il suit les enseignements du « Catéchisme », l'épargnant participera, tant matériellement que spirituellement, à un mouvement plus grand que lui. Par ailleurs, les privations et sacrifices qu'il faut consacrer à l'épargne du sou mettent en jeu la vertu chrétienne de tempérance et l'épargne accède par une sorte de permutation avec elle, au rang de vertu (Morency, 2000).

Le « Catéchisme » reconnaît ainsi aux caisses populaires la mission de combattre la domination de monopoles économiques, de freiner l'expropriation des compatriotes et de venir en aide à la première de toutes les industries, l'agriculture. À l'époque du « Catéchisme », le mouvement coopératif cherche à se faire connaître, à se démarquer des banques, à conquérir sa place dans un monde économique dominé par le capitalisme d'affaires, à s'imposer comme une solution d'une valeur en tous points supérieure (Morency, 2000). Par l'intégration de la notion d'œuvre au projet coopératif, les propagandistes ouvrent une brèche et leur message pourra emporter l'adhésion d'une population en grande

majorité catholique, réceptive aux « commandements de l'Église » et aux actions du clergé. La caisse complète ainsi les œuvres paroissiales, elle remédie au manque d'organisation de l'argent en comblant un vide dans l'organisation économique et en accomplissant une fonction jusqu'alors négligée. Pour bien marquer la distinction entre la caisse et la banque, le « Catéchisme » d'Alphonse Desjardins affirme la qualité d'œuvre de la caisse populaire, que viendront expliciter différentes caractéristiques telles que l'universalité du statut de membre, la vocation d'aide charitable et la gratuité des charges. La caisse populaire est proclamée œuvre sociale chrétienne, catholique et philanthropique, œuvre nécessaire, œuvre économique utile et féconde. L'attribut d'œuvre est ainsi conféré par le statut de membre ouvert à la relation de fraternité: pour tous les membres d'une paroisse, peu importe leurs revenus, il existe une même justice. Outre l'universalité du statut de membre, les notions d'aide, de service et de bien commun reviennent constamment dans le texte du « Catéchisme » renforcer et expliciter le caractère d'œuvre de la caisse populaire. « Une œuvre dans laquelle tous ceux qui y participent cherchent le bien commun, tandis que dans une affaire, c'est un gain par-dessus tout, même si son voisin devait en être ruiné »⁶⁶. L'essence de la caisse populaire consiste à rendre service à ses membres (alors appelés sociétaires) et à faire du bien au plus grand nombre. Il en va de même pour la gratuité du travail d'Alphonse Desjardins, le président, et des autres officiers de la caisse, le secrétaire et le trésorier. Seul le gérant peut être rémunéré pour son travail. Les membres du conseil d'administration, ceux du conseil de surveillance et ceux de la commission de crédit ne reçoivent aucun salaire. Il s'agit d'une contribution gratuite à une œuvre à laquelle ils se dévouent.

En résumé, outil de communication élaboré par un des proches collaborateurs d'Alphonse Desjardins, l'abbé Grondin, petit ouvrage au service d'une cause locale, régionale et nationale, le « Catéchisme des caisses populaires » tend vers la mobilisation des Canadiens français et

⁶⁶ Morency, P. (2000), *Alphonse Desjardins et le catéchisme des caisses populaires*, Sillery, Éditions Septentrion, p. 175.

des autres francophones d'Amérique du Nord, autour des avantages de la coopération et de l'épargne. Alphonse Desjardins et les propagandistes souhaitent engager la population du Québec en particulier, dans une action collective, centrée sur l'organisation économique populaire par la multiplication de sociétés d'épargne et de crédit (référant au statut juridique de l'époque) appelées caisses populaires. Comme nous l'avons vu, le Catéchisme met en scène divers matériaux idéologiques, principalement d'ordre religieux, au moyen desquels le message coopératif reproduit un idéal chrétien. Il a très certainement modelé la culture organisationnelle de ce qui allait devenir le Mouvement Desjardins, devenant, au fil du temps un message symbolique permanent, marqué par la foi, la charité et l'espérance chrétienne.

1.2.2 La période des successeurs (1920 – 1945)

Au moment du décès d'Alphonse Desjardins, le 31 octobre 1920, on compte 140 caisses populaires au Québec. Le premier défi à relever par les successeurs du fondateur est la conception, mais surtout la mise en place de structures d'encadrement des caisses populaires (Poulin, 1994). Cependant, le manque de ressources financières et la résistance de certaines caisses au contrôle et à la centralisation leur causeront de nombreuses difficultés. En effet, devenu nécessaire pour assurer leur développement et leur sécurité (notamment sur le plan de la vérification et du contrôle), le regroupement des caisses à l'échelle du Québec soulève une difficulté majeure. Il s'agit d'amener des organisations entièrement autonomes, les caisses, à se regrouper et à accepter la mise en place de processus de contrôle, de réglementation et de standardisation par un regroupement provincial. Quatre mois avant son décès, Alphonse Desjardins avait écrit aux administrateurs des caisses afin de tenter de les convaincre de se regrouper à l'intérieur d'une entité fédérative unique, mais sans succès. Cette fédération provinciale devait servir de support concernant les procédures de suivi et de contrôle mais aussi pour la promotion de la pensée coopérative. De plus une caisse centrale devait être créée afin que les caisses populaires, encore paroissiales, puissent y

déposer l'excédent de l'encaisse que la prudence recommande de garder sous la main. À son tour, la caisse centrale devait utiliser une partie de ces fonds « pour alimenter les caisses locales qui, temporairement, pour ne pas manquer de faire un bon placement, auraient dû diminuer leur encaisse trop amplement et avoir recours à la Caisse centrale si le besoin se faisait sentir »⁶⁷. Si Alphonse Desjardins avait vécu plus longtemps, il aurait sans doute maintenu ses efforts pour la mise en œuvre de son projet initial, soit une fédération provinciale des caisses populaires dont il aurait coordonné le fonctionnement. Mais, placés devant la perspective de son décès, et constatant les tendances régionalistes, décentralisatrices, autonomistes ou autres qui faisaient obstacle à l'établissement d'une fédération provinciale, ses successeurs ont plutôt accepté l'idée d'unions régionales de caisses dont la première fut celle des Trifluviens (Poulin, 1994).

1.2.2.1 La période des successeurs : les structures

L'initiative des Trifluviens n'est pas seulement l'expression d'un sentiment régionaliste et d'une volonté d'autonomie et de décentralisation. Elle découle aussi des conditions de la diffusion et du développement des caisses avant 1920 et apparaît, en fait, comme le prolongement normal d'une structure d'encadrement diocésaine qui était déjà active depuis plusieurs années. Parce que le siège de l'association de 2^{ième} niveau est établi à l'intérieur de la région, il est plus facile pour les dirigeants des caisses de participer à son administration et de suivre de près ses activités (Poulin, 1994).

Entre 1920 et 1944, les regroupements de caisses se feront donc en deux étapes. Après l'initiative des dirigeants des caisses de la région de Trois-Rivières de créer une première union régionale (le 15 décembre 1920), ceux de la région de Québec fonderont à leur tour une union régionale de caisses, un an plus tard (le 27 décembre 1921). Viennent ensuite la

⁶⁷ Poulin, P. (1994), *Histoire du Mouvement Desjardins – Tome II*, Montréal, Éditions Québec / Amérique, p. 44.

création de l'Union régionale de Montréal (le 27 juin 1924), et celle de Gaspé (le 1^{er} septembre 1925). Cette première étape d'organisation régionale sera suivie, en 1932, de la création d'une fédération provinciale des unions régionales, une organisation de 3^{ème} niveau. Les successeurs d'Alphonse Desjardins élaborent ainsi la structure organisationnelle à trois niveaux (caisses, unions régionales de caisses et fédération provinciale des unions) indispensable à la diffusion des caisses populaires et à la sécurité de leurs opérations. Cette structure sera maintenue en place près de 70 ans, soit jusqu'en 2001 (caisses, fédérations régionales et confédération des fédérations⁶⁸).

Les premières années d'activité des unions régionales se déroulent parsemées d'embûches (Levasseur et Rousseau, 1994). Chargées principalement de la surveillance et des surplus de liquidités de leurs caisses affiliées, les déséquilibres économiques, l'attitude réfractaire de certaines caisses qui hésitent à confier la gestion de leurs liquidités, le manque de ressources financières et de personnel, détournent les unions régionales de leurs rôles. Il faut dire qu'en 1929, le gouvernement met fin aux subventions qu'il accordait aux unions depuis 1923. Pendant ce temps, le projet de fédération provinciale continue d'être discuté comme maintes fois cela a été fait depuis la mort d'Alphonse Desjardins. Même si les caisses ont opté pour des structures d'organisation régionales, il est généralement admis que tôt ou tard, on mettrait sur pied une fédération provinciale, qui représenterait l'ensemble des caisses populaires. Ce sont les Montréalais, discrètement appuyés par des dirigeants de Québec, qui relancent officiellement le projet en 1931.

Un an plus tard, la fédération provinciale vient donc compléter la structure organisationnelle du mouvement des caisses populaires Desjardins. Instaurée par la volonté des dirigeants d'unions régionales, elle naît surtout d'une exigence gouvernementale (Levasseur et Rousseau, 1994).

⁶⁸ Dont une fédération qui n'est pas régionale, la Fédération des caisses d'économie, lesquelles caisses étant aujourd'hui appelée des caisses de groupes (que le groupe soit par exemple, un groupe ethnique, ou un groupe de salariés d'une même organisation).

En effet, il s'agit de la condition selon laquelle le gouvernement du Québec subventionnera à nouveau et encore même plus généreusement, désirant répondre aux besoins criant de crédit agricole. Les subventions seront accordées afin de favoriser la fondation de nouvelles caisses et de permettre une surveillance accrue de leurs activités. Dans le but d'encourager ce développement, le gouvernement accorde non pas aux unions régionales mais à leur fédération provinciale un soutien financier afin de couvrir les coûts reliés à la propagande néanmoins faite par les unions. Le gouvernement québécois vient d'adhérer au « Prêt agricole canadien » et, face aux pressions de l'Union des cultivateurs catholiques (UCC), il est de plus en plus question qu'il prenne directement en charge l'organisation d'un crédit agricole d'État. Par ailleurs, les pertes subies par certaines caisses au tournant des années 1930 l'ont sensibilisé à la nécessité de resserrer son contrôle. Aussi, le gouvernement provincial usera de toute son influence dans les négociations qui amèneront les unions régionales à se regrouper en une fédération (Poulin, 1994). Et son intervention directe, par des dispositions introduites en 1925 et en 1930 dans la *Loi des syndicats coopératifs*⁶⁹, aura finalement raison de la résistance des caisses en rendant obligatoire l'inspection annuelle.

L'administration de la Fédération des unions (l'équivalent d'une confédération) se fait via un conseil d'administration, un comité exécutif et l'assemblée générale. Le conseil est composé de deux délégués par union régionale, choisis parmi ses dirigeants. L'aumônier de la Fédération en fait aussi partie d'office, mais sans toutefois pouvoir exercer un droit de vote. Ce conseil d'administration exerce les pouvoirs accordés à la Fédération et représente l'universalité des caisses populaires Desjardins et des unions régionales de caisses dans les démarches auprès de l'Église catholique et de l'État. Quant à l'assemblée générale de la

⁶⁹ L'article 6782 de la *Loi des syndicats coopératifs* sanctionnée le 3 avril 1925 oblige les caisses à se faire inspecter au moins une fois l'an par un inspecteur rattaché à une fédération diocésaine (une union régionale de caisses). Les caisses non affiliées sont tenues de faire exécuter cette inspection à leurs propres frais. L'amendement de 1930, pour sa part, introduit le droit de regard et d'inspection gouvernementale à la demande d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance ou encore de 25 membres (ou les deux tiers) en règle.

Fédération, elle est composée d'un délégué par union régionale. Les statuts stipulent qu'au sein de cette assemblée, chaque union régionale a droit à autant de votes que de caisses affiliées. Au fil du temps, non seulement la Fédération provinciale coordonne des activités, mais elle les centralise. Responsable de l'inspection et de l'approbation des placements, elle supporte les caisses dans la propagande et instaure des services tels que la consultation juridique, la vente d'obligations ou la vente de matériel de bureau. Elle s'occupe aussi de négocier des contrats d'assurances collectives pour les caisses locales et les unions régionales, et collabore à la création d'une société d'assurances générales en 1944. L'avènement de la Fédération provinciale enclenche inévitablement un processus de centralisation qui soulève des objections de la part des défenseurs de l'autonomie au palier régional. Plusieurs années de négociations et de discussions, parfois ardentes, seront nécessaires avant que les onze unions régionales et la Fédération provinciale s'entendent sur un partage des responsabilités.

En effet, de 1934 à 1944, six nouvelles unions régionales (à Sherbrooke, Rimouski, Chicoutimi, en Abitibi et à Joliette) viennent s'ajouter à celles de Trois-Rivières, Québec, Montréal et Gaspé. Or, dès les premiers mois d'activité de la Fédération provinciale, l'instance de 3^{ième} niveau, des tensions surgissent dans le partage des responsabilités (Poulin, 1994). Deux conceptions s'affrontent. D'un côté, une vision centralisatrice (défendue principalement par l'Union régionale de Québec), qui souhaite déléguer une partie des pouvoirs des unions régionales à la Fédération pour qu'elle soit véritablement en mesure d'unir et de coordonner le réseau des caisses puis, d'autre part, une vision autonomiste (défendue par les unions régionales de Trois-Rivières, de Montréal et de Gaspé), qui veut que la Fédération se contente d'un rôle de supervision générale et qu'elle agisse surtout par l'intermédiaire des unions régionales. Dans les deux camps, on se réclame de la pensée du fondateur, Alphonse Desjardins, soit celle de l'établissement d'une organisation centrale et celle de la décentralisation économique (Poulin, 1994). Pendant les négociations, les règles de la Fédération reflètent une volonté ferme de

préserver le rôle et l'autonomie des unions régionales. Celles-ci ne lui ont délégué que les pouvoirs requis pour qu'elle soit en mesure de représenter l'ensemble des caisses et de leurs unions auprès des gouvernements, d'en assurer la surveillance générale, d'administrer les subventions gouvernementales et de rendre compte de leur emploi. Cette centralisation administrative ne touche pas l'activité financière des unions régionales. Les statuts prévoient bien, parmi les moyens d'action de la Fédération, la fondation d'une caisse centrale, mais cela se fera seulement lorsque la chose sera jugée opportune (Poulin, 1994). En matière de propagande, la Fédération a le mandat d'organiser des conférences et de produire des publications, mais elle n'a pas explicitement la responsabilité de fonder des caisses populaires.

Au niveau local, avec la croissance des activités des caisses, on observe des éléments d'un processus de séparation de la gouvernance et de la gestion qui, avec le temps, ne cessera de s'amplifier (Malo et Lejeune, 1998). Les gérants de caisse sont de moins en moins souvent bénévoles, donc de plus en plus salariés et travaillent davantage à temps plein qu'à temps partiel. Cependant, ils demeurent membres des conseils d'administration, ce qui leur confère un double statut, unique au sein de l'organisation, qui renforce leur pouvoir. Les administrateurs et les autres dirigeants élus des caisses doivent composer avec cet administrateur particulier qui s'identifie à ses fonctions, alors que les gestionnaires des caisses étaient jusqu'à maintenant, d'abord curé, notaire, médecin, marchand, etc. (Poulin, 1994) Graduellement, les opérations des caisses quittent les édifices collectifs (comme par exemple, le sous-sol de l'église) ou familiaux (la résidence ou le commerce du gérant) pour des immeubles à vocation commerciale. Les groupements régionaux de caisses évoluent sensiblement de la même façon, où le directeur salarié prend de plus en plus de place par rapport aux membres du clergé diocésain.

1.2.2.2 La période des successeurs : les règles

La conception et la mise en place de règles et de structures de fonctionnement est le premier défi que devront relever les successeurs d'Alphonse Desjardins (Poulin, 1994). Il s'agit, en effet, comme déjà mentionné, d'amener des organisations entièrement autonomes, les caisses, à se regrouper et à accepter l'établissement de normes de contrôle, de réglementation et, surtout, d'uniformisation et de centralisation. Tour à tour, comme nous l'avons vu, des unions régionales seront constituées par les caisses regroupées sur les territoires diocésains québécois, mais les règles communes ne se créent pas automatiquement.

Élus parmi les dirigeants des caisses locales, les responsables des unions régionales appartiennent pour la plupart à la petite bourgeoisie. Ils sont prêtres, notaires, comptables, marchands, cultivateurs prospères, rentiers, quelquefois médecins, ingénieurs, enseignants ou fonctionnaires. Durant les années 1920, le clergé aussi occupe une place très importante au sein de la direction des unions régionales. Malgré des subventions gouvernementales, les unions régionales n'arrivent pas à financer leurs activités de propagande et d'inspection des caisses. Les règles de financement demeurent insuffisantes concernant l'apport des caisses. Aussi, avec la crise économique, de 1929 à 1932 les unions régionales sont mises à rude épreuve. De plus, le 1^{er} avril 1930, le gouvernement décide de mettre fin aux subventions. C'est pourquoi en 1932, sous la menace du gouvernement, une Fédération provinciale est créée, comme nous l'avons vu précédemment, afin de permettre une surveillance plus efficace des activités des caisses populaires (Poulin, 1994).

1.2.2.3 La période des successeurs : les interactions

La mort d'Alphonse Desjardins en 1920 renforcera le rôle du clergé diocésain pour assurer la continuité et la mise en forme du Mouvement (Poulin, 1990). Après la crise de 1929, le nombre de caisses passera de 252 en 1935 à 547 en 1940, puis à 908 en 1945. En plus du clergé, les mouvements sociaux organisés contribueront à cette croissance,

notamment l'Union catholique des cultivateurs (UCC), aujourd'hui l'Union des producteurs agricoles (UPA).

Malgré les visées d'Alphonse Desjardins quant à la mise en place d'une Fédération provinciale, les recherches disponibles démontrent des tensions régionales dues à une volonté d'autonomie « diocésaine » (Levasseur et Rousseau, 1994). Un contexte de crise aura cependant raison de ces élans autonomistes. Privées de ressources financières, les unions régionales accepteront la création d'une Fédération provinciale comme condition pour obtenir à nouveau l'aide de l'État. S'en suivront de nombreuses difficultés dans le partage des responsabilités. Des tensions se manifesteront entre la Fédération et la plupart des unions régionales, ces tensions étant attribuables à deux conceptions opposées de la Fédération provinciale (Poulin, 1990). L'une, centralisatrice, exige que les unions régionales délèguent à la Fédération les pouvoirs nécessaires pour qu'elle soit véritablement en mesure d'unir et de coordonner le mouvement des caisses. L'autre, autonomiste, veut plutôt que la Fédération limite son rôle à celui de supervision générale et qu'elle agisse surtout par l'intermédiaire des unions régionales. Finalement, avec les années, l'accentuation des disparités relatives à la taille et aux ressources des unions régionales sera à l'origine d'un clivage d'opinions sur la question des pouvoirs et du champ d'action de la Fédération.

1.2.2.4 La période des successeurs : la culture

Dans le Québec des années 1930, la coopérative a connu une popularité sans précédent à la fois à cause de nombreuses finalités sociales et économiques qu'elle permettait désormais d'atteindre et de la variété des classes susceptibles de bénéficier de ses retombées. Les caisses populaires retenaient en particulier l'attention des élites sociales traditionnelles et des cultivateurs. Menacées par les changements économiques et sociaux apportés par l'industrialisation et l'urbanisation, toutes les classes s'intéressaient à la formule coopérative pour promouvoir leurs intérêts et s'adapter à des situations nouvelles, tout en

tendant de conserver les valeurs et les structures de la société traditionnelle. Les caisses ralliaient les espoirs de tout le peuple canadien français, dont l'avenir semblait menacé par la domination du capital étranger (Poulin, 1994).

Comme à l'époque d'Alphonse Desjardins, les mouvements sociaux catholiques et nationalistes ont largement contribué au développement des caisses populaires pendant cette période. Le succès des caisses dépendaient également beaucoup du bénévolat de leurs dirigeants et du zèle de leur personnel, notamment celui des femmes, qui assumaient souvent dans les faits le suivi des opérations, la quasi-gérance des caisses locales, et n'obtenaient qu'une très faible rémunération en retour, voire aucune. Face aux dures années entourant la crise des années 1930, un des plus grands mérites des caisses populaires fut certainement d'avoir fourni un cadre approprié à la mise en commun des ressources, qui dorénavant pouvaient permettre aux Canadiens français une prise en charge de leur autonomie financière en se donnant à la fois des bases économiques solides dans un domaine traditionnellement dominé par les Anglo-saxons (Poulin, 1994).

1.2.3 La période des développeurs (1945 – 1985)

Durant la première moitié de cette période, devant l'apparition d'un mode de vie où la consommation grandissante conduit la population vers un endettement progressif, les dirigeants élus des caisses populaires Desjardins souhaitent maintenir leur conception traditionnelle de l'épargne et du crédit (Poulin, 1994). Pour une majorité d'entre eux, l'objectif d'une caisse populaire est d'aider à améliorer les conditions économiques, sociales et morales de ses membres. De ce paradigme, découle un système de normes bien articulé autour des bienfaits de l'épargne qui s'est constitué dans la période précédente. La caisse vise avant tout à rendre service et non à réaliser des profits. Bien plus qu'une simple entreprise, elle se veut une école, vouée à l'éducation économique et à la formation morale et sociale de ses membres. Elle vise donc leur éducation

à l'épargne, à l'utilisation équilibrée du crédit et au développement de leur indépendance économique. Pourtant, à la fin des années 1950, les sociologues constatent que l'élévation du niveau de vie et la publicité ont amené la population québécoise à adopter un nouveau système de valeurs et une croissance de leur consommation. Les besoins des familles se multiplient dans toutes les classes sociales, tant à la ville qu'à la campagne. Le crédit devient le pilier sur lequel repose cet embrasement de la consommation. Confrontés à ce nouveau phénomène, un groupe s'oppose aux traditionalistes du Mouvement des caisses populaires Desjardins, le groupe des gérants des caisses « millionnaires » (Poulin, 1994). Porte-parole des valeurs contemporaines et des aspirations nouvelles de la population, ces établissements sont situés le plus souvent en milieu urbain. Face à ces nouvelles mœurs et habitudes de vie, certains dirigeants élus et gestionnaires des caisses populaires Desjardins résistent malgré tout à la libéralisation du crédit parce qu'ils craignent de favoriser l'endettement au détriment de l'autonomie financière des membres. Ce n'est qu'au début des années 1960, que les dirigeants élus des caisses amorcent une adaptation graduelle au changement. Dans un discours prononcé en 1961, le président de la Fédération provinciale ne voit plus d'objection à prêter pour des objets autrefois considérés comme du luxe. Ouvrant la porte à l'endettement pour la consommation ostentatoire, la décision qui suivra aura tout de même l'effet positif d'aider les petits emprunteurs qui se sont endettés auprès de compagnies de finance, à financer leurs biens de consommation à bien meilleur taux en se tournant vers la caisse.

1.2.3.1 La période des développeurs : les structures

La période de 1945 à 1961 est marquée par la croissance des caisses et par le développement des structures d'organisation de ses activités : administration des caisses, services d'inspection, assistance technique et professionnelle. Comme nous l'avons vu, le Mouvement éprouve certaines difficultés à composer avec le changement social de l'époque. La proportion croissante des travailleurs salariés parmi les membres et

l'avènement de la société de consommation créent des attentes et des besoins nouveaux qui se heurtent au conservatisme des caisses. Puis, de 1962 à 1971, les caisses libèrent leurs politiques de crédit tout en s'engageant dans l'éducation à la consommation et à l'économie familiale (Poulin, 1994). De plus, dans le but d'assurer son développement et sa croissance, le Mouvement met sur pied un réseau de sociétés financières par l'acquisition de quatre entreprises rattachées aux secteurs des assurances, de la fiducie et des fonds mutuels, en plus de prendre une participation significative au capital de la Banque Provinciale. Puis, en 1971, l'Assemblée législative du Québec convient d'une clause de loi concernant la Fédération provinciale, qui attribue à celle-ci la responsabilité de promouvoir et de coordonner les activités de l'ensemble des composantes du Mouvement. Elle permet aux sociétés filiales de devenir membre de la Fédération et de participer à sa gouvernance, tout en garantissant les unions régionales d'une représentation majoritaire des deux tiers, tant au conseil d'administration qu'à l'assemblée générale. Parallèlement, elle autorise la Fédération à acquérir les actions et les parts sociales (dans le cas des mutuelles d'assurances) des filiales, permettant l'élection d'un président dirigeant l'ensemble des composantes du Mouvement.

Malgré cette intégration, les questions de structure et de partage des responsabilités entre la fédération provinciale, les unions régionales et les filiales demeurent conflictuelles (Levasseur et Rousseau, 1994). En 1979, le rapport d'un comité sur le partage des responsabilités, présidé par Raymond Blais, fait le point sur les principales problématiques, notamment plusieurs chevauchements dans les services offerts à la fois par la Confédération (anciennement la Fédération provinciale) et les fédérations (naguère les unions régionales). On dénote aussi un manque de collaboration entre les diverses composantes ainsi que des défaillances dans les moyens de financement et les processus décisionnels. Il semble que le manque de ressources et d'autorité empêchent la Confédération d'assumer adéquatement ses responsabilités. D'une part, le rapport Blais constate une volonté de

décentralisation exprimée par plusieurs caisses qui font valoir les valeurs démocratiques et, d'autre part, on ne peut que confirmer les inévitables besoins de coordination et les soucis d'efficacité de plus en plus pressants. Certaines recommandations du rapport Blais conduisent, au début des années 1980, à une clarification des responsabilités de la Confédération. Toutefois, des tensions persisteront relativement au partage des rôles et responsabilités jusqu'à la fin de cette décennie (Poulin, 1994). Ce n'est qu'après l'arrivée de Claude Béland⁷⁰ à la présidence, que le Mouvement Desjardins va véritablement s'attaquer aux problèmes soulignés dans le rapport Blais. Maintes fois reportées, la refonte des structures et la révision du partage des responsabilités et des processus décisionnels compteront parmi les grandes priorités du nouveau président.

Longueusement attendue, la refonte de la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit* en 1988 va permettre à la Confédération de mieux orienter ses forces, de favoriser le développement d'une mentalité « réseau » et de créer davantage de synergie entre ses composantes (c'est-à-dire entre son réseau de distribution, les caisses, et sa société de portefeuille contrôlant les filiales) permettant notamment d'accéder plus facilement aux capitaux. Au niveau structurel, l'exclusion des représentants des sociétés filiales du conseil d'administration de la Confédération témoigne de la volonté de laisser les orientations du Mouvement aux dirigeants des caisses (Poulin, 1994).

1.2.3.2 *La période des développeurs : les règles*

L'une des dimensions les plus marquantes dans le processus de croissance du « réseau des caisses » est l'intensification du suivi et du contrôle des caisses (Genest et Côté, 2005). De concert avec les inspecteurs de la Fédération, les inspecteurs mettent l'accent sur la normalisation des procédés administratifs et des méthodes comptables et sur le renforcement des mesures de sécurité. Grâce au resserrement de

⁷⁰ Qui vient de la Fédération des caisses d'économie.

la réglementation les autorisant à contrôler les caisses, les unions régionales exercent, à compter des années 1950, un encadrement beaucoup plus étroit, mais elles éprouvent de nombreuses difficultés à faire respecter les règlements qu'elles ont fait adopter par leurs caisses affiliées. Ce sont les grosses caisses qui semblent les plus insatisfaites des contraintes imposées par la réglementation et la standardisation mais surtout par les généreuses contributions versées à leur Union régionale qu'elles considèrent injustes puisqu'elles sont calculées au prorata de leur actif (Poulin, 1994). Cette frustration sévit même si dans l'esprit de la coopération, cette façon de faire contribue justement à soutenir les moyens limités des plus petites caisses.

Comme les mœurs des années 1960 changent, les nouveaux besoins et les attentes des sociétaires forcent les caisses populaires dans ces années à s'adapter, à revoir leur politique de crédit et à définir une nouvelle stratégie dans le domaine de l'éducation à l'autonomie financière de leurs membres. La croissance des caisses et des unions régionales, et la complexité grandissante de leur gestion les incitent à recruter du personnel plus scolarisé et mieux qualifié que leurs prédécesseurs. On dénombre de plus en plus de spécialistes dans les services dans les caisses et les organismes de soutien (unions et fédération). La rationalisation de la gestion des caisses et l'arrivée de l'informatique dans les années 1970 contribuent à modifier la physionomie du Mouvement. Ce n'est qu'après plusieurs années de réflexion et de débats au sein du Mouvement que les caisses offriront à leurs membres la carte de crédit (Giroux, 1993).

Sur le plan des régulations liées au développement des compétences du personnel, à la fin des années 1950, certaines unions régionales organisent graduellement des services d'éducation. Puis, en 1962, la Fédération provinciale se dote d'un service d'éducation dans le but d'appuyer les initiatives des unions régionales, d'élaborer un programme cadre, de coordonner l'ensemble des activités et de favoriser une uniformité à travers le Mouvement. En 1963, la Fédération met sur pied un

programme destiné à la fois au personnel (gestionnaires et employés), aux dirigeants élus et aux membres concernant la formation professionnelle et l'éducation à la consommation et à l'épargne. Désireuse d'assurer le maintien et le développement de l'esprit coopératif et de la compétence du personnel du réseau, notamment du gérant de caisse dont le métier se professionnalise, la Fédération provinciale inaugure l'Institut coopératif Desjardins, à Lévis (Poulin, 1994) qui se chargera également de la formation des dirigeants élus.

1.2.3.3 La période des développeurs : les interactions

Dans les années 1960, étant donné le nombre croissant d'opérations dans les caisses, les gestionnaires et dirigeants élus du Mouvement Desjardins s'intéressent d'abord aux procédés de mécanisation, puis aux systèmes de télétraitement par ordinateur. Rapidement, on songe à une implantation informatique dans tout le réseau en s'inspirant d'expériences européennes. Le Fédération signe son premier contrat avec IBM en 1969, évalué à plus de 7 millions de dollars. Sans entrer dans les détails, relevons simplement que le nouveau système technique est conçu principalement dans le but de simplifier la gestion comptable et d'assurer un meilleur contrôle des opérations notamment par la production de rapports de gestion. Il comporte également certains avantages pour le développement des affaires comme par exemple l'accès à un profil des épargnants. Finalement, il offre aussi aux membres des avantages comme les virements automatiques à l'épargne stable ainsi que le remboursement automatique des prêts.

Puis, en 1981, les premiers guichets automatiques Desjardins font leur apparition dans la région de Trois-Rivières. Ce nouvel outil technique, qui rend les opérations de la caisse encore plus accessibles, connaît un succès immédiat et croissant au fur et à mesure de ses développements et de l'adoption de nouvelles habitudes transactionnelles des membres. Puis, en 1986, les membres peuvent transiger, avec une carte de débit, sur le réseau Interac. De plus, dès 1988, le Mouvement Desjardins installe

des terminaux de vente dans les commerces pour l'utilisation de sa propre carte de débit. Quelques années plus tard, ces innovations sont suivies du développement de la technologie de « homebanking », et par le lancement, en 1996, du service AccèsD de transactions par Internet ou par téléphone.

Comme on peut le constater, ces développements techniques incitent le membre à modifier considérablement ses interactions avec sa caisse. Devenu plus autonome dans ses transactions courantes, le membre diminue ses relations de type « transactionnel » avec le personnel de la caisse, au bénéfice de sa relation avec les automates. Ce transfert est amplifié du fait qu'on demande en aux employés des caisses d'offrir aux membres des incitatifs et de l'accompagnement à l'utilisation de ces nouvelles technologies.

1.2.3.4 La période des développeurs : la culture

Dans les années 1960, la Fédération provinciale accueille de nombreux diplômés universitaires des domaines de la gestion (comptabilité, vente, administration générale, etc.), du droit, de l'informatique et du génie, de la sociologie et des relations industrielles, à qui sont confiés des postes conseils et de gestion. Ces professionnels remplacent graduellement les anciens gestionnaires et employés non cadres qui, souvent, devaient leur poste moins à leurs qualifications qu'à leur engagement coopératif et à leur expérience au sein du Mouvement. Le vocabulaire et les techniques de gestion moderne distinctifs des structures technocratiques font leur entrée dans les caisses : efficacité, normalisation, professionnalisation, performance, uniformisation (Poulin, 1994). Cette nouvelle grammaire du management côtoie dorénavant le langage propre aux coopératives, qui lui mobilise les notions de vie démocratique et de solidarité avec le milieu.

Par ailleurs, responsable de la transmission de valeurs et de connaissances aux gestionnaires et aux dirigeants élus du Mouvement Desjardins, l'Institut coopératif devient rapidement un centre de

contestations (Poulin, 1994). Dès les débuts de l'Institut, son directeur s'en prend aux attitudes dogmatiques et aux méthodes autocratiques et directives du propagandiste traditionnel qu'il espère convertir en animateur-vulgarisateur aux attitudes plus nuancées notamment face au crédit. Il s'inquiète aussi du manque de vitalité de l'action du Mouvement dans la promotion sociale :

« Il y a urgence de former le personnel et les administrateurs à une action démocratique et à un rayonnement social dans la collectivité. Ou bien on développe parallèlement l'entreprise et l'association, ou bien l'une détruira l'autre »⁷¹.

Même s'il éprouve de nombreuses difficultés dans la formation du personnel (cadre et non cadre) et des dirigeants élus des caisses, l'Institut sert tout de même à alimenter les discussions sur les valeurs du Mouvement Desjardins. Il agit fortement au niveau des paradigmes des gestionnaires et des dirigeants élus en promouvant des idées nouvelles et en présentant des perspectives qui, à défaut d'être adoptées, font surgir des interrogations et des remises en question. Pendant près d'une décennie, il concentre les efforts de contestation du traditionalisme et des attitudes autoritaristes et moralisatrices.

« Les témoins de l'époque décrivent l'Institut comme une zone de turbulence où s'entrechoquaient les forces réformistes et les forces conservatrices autour d'un enjeu fondamental que l'on pourrait appeler la gestion du changement. »⁷²

Alors qu'avant 1960, c'est la dimension associative qui dicte les décisions dans le Mouvement Desjardins, la tendance s'inverse et la dimension entreprise prend ensuite la place. (Thériault, 1997). Paquet constate le même phénomène et l'explique par ce qui suit :

« La Révolution tranquille a évacué les vieilles solidarités (famille, religion, etc.) et l'on a cru, pendant un moment que l'enthousiasme nationaliste à lui seul pourrait fonder une passion fusionnelle de rechange. »⁷³

⁷¹ Poulin, P. (1994) *Histoire du Mouvement Desjardins – Tome II*, Montréal, Éditions Québec / Amérique, p. 300.

⁷² Poulin, P. (1994) op. cite, pp. 305-306.

⁷³ Paquet G. et coll. (1997) « Desjardins et le développement économique du Québec », dans *Desjardins, une entreprise et un mouvement*, [sous la dir] Lévesque, B., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 183

Ainsi, l'acteur collectif que formaient les membres des caisses Desjardins devient de plus en plus atomisé, individualisé. Au sein de la caisse, bien qu'elle soit une coopérative, s'est tranquillement imposé le virage « client » caractéristique des sociétés modernes où de plus en plus de domaines de la vie sont appréhendés dans les termes du marché, de la concurrence, de la performance, du managérialisme. Ainsi, même le Mouvement Desjardins a une gestion technocratique et il cède le pas à la figure individualisante où la communauté des sociétaires tend à se réduire à l'addition des intérêts personnels des individus qui la fondent (Thériault, 1997). Comme dans la théorie utilitariste classique, le bonheur commun, dans cette configuration individualisante, ne serait rien d'autre que la somme des petits bonheurs individuels.

En réaction à ce courant individualiste et à cette perte de sens, les dirigeants élus des caisses adoptent la mission coopérative du Mouvement et proposent lors du XIVe Congrès des dirigeants et dirigeantes du Mouvement Desjardins, en mars 1986, cinq valeurs centrales qui ont été préalablement entérinées par le conseil d'administration de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec⁷⁴ et qui constituent une synthèse de la pensée et de l'action des personnes qui ont créé et bâti le Mouvement afin de continuer à guider les orientations et inspirer l'action du Mouvement Desjardins dans l'avenir (Confédération des caisses populaires et d'économie du Québec, 1986). Ces cinq valeurs permanentes⁷⁵ sont :

1. L'argent au service du développement humain
2. L'engagement personnel
3. L'action démocratique
4. L'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative
5. La solidarité avec le milieu.

⁷⁴ Ce nom s'explique par le fait que la Fédération des caisses d'économie s'est jointe au Mouvement Desjardins.

⁷⁵ Beauchamp, M et G. Bastien (2001) « Examen des campagnes de publicité institutionnelle télévisée du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec entre 1969 et 2000 », *Chaire de coopération Guy-Bernier*, ESG-UQAM, no. 0701-120.

1.2.4 La période des consolidateurs (1985 – 2004)

Dès les années 1980, sous l'effet du décloisonnement des services financiers dans les institutions financières québécoises comme le Mouvement Desjardins, s'amorce une dérèglementation du secteur financier canadien, également influencée par l'ouverture des marchés accentuée par l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Cette dérèglementation, partielle, prend la forme d'un décloisonnement des institutions financières en autorisant, par exemple une banque, à détenir une compagnie d'assurances, une maison de courtage en valeurs mobilières, une société de fiducie, auparavant toutes des institutions strictement distinctes (alors que le Mouvement Desjardins n'étant pas une banque à charte, avait déjà, par ses caisses et ses filiales, une présence dans tous les piliers financiers). La dérégulation partielle (car il existe encore des barrières à l'entrée aux banques étrangères bien que moindres qu'avant) de l'industrie permet la formation de groupes financiers canadiens par l'acquisition et la création de filiales, pour faire face à la mondialisation des marchés, aux nouvelles normes internationales de capitalisation, aux aléas du contexte économique et à la conquête d'une meilleure productivité. En juin 1992, le gouvernement canadien annonce des lois favorisant la métamorphose des institutions financières de compétence fédérale dont les six banques à charte, déjà plus ou moins, selon la bannière⁷⁶, en concurrence avec les caisses Desjardins au Québec. Parce qu'il œuvre sous juridiction provinciale, le Mouvement Desjardins, comme mentionné plus haut, est déjà décloisonné, mais il n'a pas encore pleinement profité de cet avantage stratégique. Le fait que les banques canadiennes bénéficient dorénavant du même privilège, annonce l'intensification de leurs activités commerciales dans tous les marchés où le Mouvement Desjardins est présent. Cependant, le Mouvement Desjardins conserve un certain avantage concurrentiel puisque, contrairement à ses concurrents, les

⁷⁶ En effet, bien qu'à statut juridique fédérale, la Banque nationale, francophone, a toujours été une concurrente directe des caisses, et la Banque laurienne également. Les autres banques bien que dites « anglophones », étaient néanmoins de plus en plus en concurrence directe avec les banques francophones et les caisses.

banques à charte canadienne, les caisses sont autorisées à vendre directement, à même leur établissement, les produits des filiales du Mouvement.

En 1994, John Harbour, directeur général de la Confédération annonce qu'un budget d'un demi-milliard de dollars sera consacré à un vaste projet de réingénierie, entraînant la suppression d'environ deux mille postes, sur une période de cinq à sept ans et ce, sans aucune mise à pied, ni licenciement. La modernisation technologique, et notamment le développement et la mise en place des nouvelles technologies de l'information, représente « le levier essentiel » de la réingénierie. Ainsi, les terminaux des caisses, dont le support ne sera désormais plus desservi par le fournisseur, devront être remplacés par des micro-ordinateurs personnels. Cela suppose non seulement le recyclage des deux cents programmeurs actuels salariés du Mouvement Desjardins, mais également la création de logiciels conviviaux permettant à tous les employés des caisses et des filiales d'avoir accès à des outils plus efficaces pour la vente de produits et services spécialisés. Aux dires de Monsieur Harbour, cette modernisation entraînera une réduction significative de la production et de la gestion de documents papier. Axées davantage sur la fonction conseil, les caisses locales seront en mesure d'offrir une offre plus intégrée de produits et services. Dans un deuxième volet, la technologie permettra aux consommateurs d'être membres non seulement d'une caisse, mais d'avoir facilement accès à tout le réseau des caisses et de devenir un « membre Desjardins » avec un fichier membre unique, contrairement au système actuel qui ne permet pas l'accès au dossier du membre par une autre caisse que la sienne. La réingénierie suppose des changements radicaux et notamment le remplacement de postes spécialisés soit dans l'offre de produits d'épargne, soit dans l'offre de produits de crédit, par des postes polyvalents au sein d'unités polyvalentes, où les employés sont chargés de traiter l'ensemble d'un dossier : un dossier d'épargne et de crédit étant traitée par une seule personne. De cette nouvelle façon de faire, doit découler une amélioration significative du délai de traitement des affaires.

Mais cela suppose des changements majeurs dans l'organisation du travail et les compétences nécessaires ainsi que dans le système de gestion puisque tous les processus sont revus et corrigés en fonction des possibilités technologiques et d'une meilleure productivité. Il s'agit donc de transformer les règles, les procédures et les façons de faire. Il en va de même pour le changement des structures, révisées en fonction des nouveaux processus de travail ainsi que des outils technologiques. Par ailleurs, les interactions entre les gestionnaires, les employés, par l'introduction de nouveaux moyens techniques et les changements structurels, se verront eux aussi altérés. Finalement, cette rationalisation aura sans doute un effet sur l'identité coopérative. Voyons tout cela de plus près.

1.2.4.1 La période des consolidateurs : les structures

Du point de vue des caisses, parce que le Mouvement Desjardins est un regroupement de coopératives et que chaque caisse est autonome, la réingénierie s'annonce plus complexe que pour toute autre entreprise financière (Poulin et Tremblay, 2005). Tout en comptant sur la coopération de chacune des onze fédérations formellement autonomes, l'équipe responsable de la réingénierie à la Confédération conçoit, développe des projets et les implante dans trois caisses du réseau qui agissent à titre de caisses « pilotes ». Puis, le personnel de chaque fédération (dix fédérations régionales de caisses populaires et la Fédération des caisses d'économie) sera chargé de l'implantation des solutions technologiques, de la réorganisation du travail et d'une philosophie de gestion du changement participative dans une caisse, dite « vitrine » (une par fédération) en préparation au vaste déploiement qui aura lieu par la suite dans l'ensemble du réseau.

Alors qu'on annonce la réingénierie, en 1994, on assiste par ailleurs à un changement de la structure organisationnelle de la Confédération. Deux niveaux décisionnels sont alors distingués: l'instance législative, le conseil d'administration, est responsable de la direction et de l'orientation, et une

instance exécutive apparaît, le comité des directeurs généraux des fédérations et de la Confédération, chargé des opérations et de la coordination. Ces modifications aboutissent en fait à une séparation plus marquée des composantes « association coopérative » et « entreprise » du Mouvement, et à une augmentation du poids des membres au niveau décisionnel (Poulin, 2000). La première instance, le conseil d'administration de la Confédération, traite des dossiers de nature politique et législative, c'est-à-dire la mission du Mouvement, la planification stratégique, les grands objectifs, les priorités, le budget, ainsi que le contrôle de l'ensemble des composantes du Mouvement Desjardins (caisses et filiales). On passe alors d'un conseil de 33 personnes (d'élus et de salariés) à un conseil de 19 personnes (composé d'élus seulement). La deuxième instance, l'instance exécutive, est formée des directeurs généraux des fédérations et du directeur général de la Confédération, alors qu'une commission spéciale du conseil traitant principalement des dossiers de nature opérationnelle. Le président du Mouvement cumule les postes de président de la Confédération et de président du conseil d'administration de la Confédération, mais il ne siège pas au comité des directeurs généraux.

Au niveau de la caisse, en 1996, la commission de crédit (chargée de l'autorisation des dossiers de prêt) est abolie dans une perspective d'efficacité organisationnelle, ce qui constitue un nouveau partage des responsabilités entre les dirigeants élus et les salariés en matière de crédit, les élus se concentrant sur les orientations. Il s'agit d'une rupture indiquant bien que la place des représentants de l'association est « au-dessus » de l'entreprise et non pas « dans » l'entreprise (Malo, 1999). Par ailleurs, la gouvernance est renforcée grâce à la transformation du conseil de surveillance en conseil de vérification et de déontologie dont les membres sont également élus par l'assemblée générale des membres à qui ils rendent dorénavant compte plutôt qu'au conseil d'administration.

Le 1^{er} octobre 1999, un comité ayant eu pour mandat d'évaluer des scénarios visant à revoir la structure des organismes de soutien aux

caisses (fédérations et Confédération) dans le but d'améliorer les services et de réduire les coûts d'exploitation, recommande le regroupement des fédérations actuelles et de la Confédération en une seule entité, une fédération unique, faisant passer la structure coopérative du Mouvement Desjardins de trois paliers à deux paliers. Le 4 décembre 1999, les délégués des caisses populaires et des caisses d'économie, dorénavant appelées caisses de territoire et caisses de groupe, formant les caisses Desjardins, réunis en assemblées générales extraordinaires de leur fédération respective, votent dans une proportion de 88% « en faveur » de cette recommandation. Seuls les délégués de la Fédération des caisses d'économie se prononcent « contre » le projet de la fédération unique dans une proportion de 95%⁷⁷.

Malgré l'étendue de l'accord, le projet de restructuration aura donc aussi soulevé des contestations de la part de membres et de dirigeants élus de caisses qui voyaient dans cette centralisation du pouvoir de décision une menace à la nature coopérative des caisses et estimaient essentiel que les changements proposés eussent été soumis à l'approbation des membres et non seulement des délégués des caisses (Poulin, 2000).

Grâce à la majorité d'appuis reçus au projet de fédération unique, un nouveau partage des responsabilités est proposé par le Comité de révision des structures sur la base du principe suivant : il s'agit de conserver ou de déléguer les pouvoirs au niveau qui est le mieux en mesure de les exercer (Croteau, 2004). Les pouvoirs⁷⁸ que le Comité suggère de confier au conseil d'administration de la nouvelle Fédération concernent :

1. La planification stratégique de cette fédération;
2. Les projets importants et les changements majeurs régionaux;
3. Les projets majeurs et les changements importants du Mouvement;

⁷⁷ Mais sans que la Fédération des caisses d'économie puisse exister à l'extérieur du Mouvement Desjardins, ne serait-ce qu'à cause des coûts reliés aux systèmes d'information.

⁷⁸ Croteau, René (2004) *Un patrimoine coopératif défiguré et dénaturé*, Éditions Multimondes, 236p.

4. Le positionnement concurrentiel (acquisitions, alliances et partenariat);
5. Les grandes orientations et la mission du Mouvement (accord de l'assemblée générale);
6. L'image du Mouvement;
7. Les politiques et les normes majeures;
8. L'affectation des ressources (incluant le budget);
9. La position du Mouvement auprès des gouvernements;
10. La représentation et les contributions (niveaux provincial, national et international);
11. L'octroi de dons et commandites provinciaux;
12. Le contrôle des filiales (nomination des administrateurs).

Naturellement, le projet comporte une nouvelle structure de gouvernance visant à renforcer la représentation des membres. Tout d'abord, il prévoit l'établissement de 17 Conseils de représentants (dont les membres sont élus et constitués de dirigeants élus et de directeurs généraux), communément appelés les « CORE ». Ceux-ci assumeront la responsabilité⁷⁹:

1. D'approuver le plan d'affaires régional;
2. De voir à l'octroi de dons et de commandites régionaux;
3. De contrôler l'atteinte des objectifs du plan d'affaires;
4. De procéder à l'évaluation du directeur régional (un employé de la Fédération);
5. De désigner des représentants auprès d'organismes externes régionaux.

Le CORE devra également élire un représentant par région pour siéger sur le conseil d'administration de la nouvelle Fédération. Outre les représentants élus par le CORE, le conseil d'administration de la Fédération sera constitué de 22 membres élus par les assemblées

⁷⁹ www.desjardins.com, 28 juillet 2008

générales régionales des caisses de territoire (anciennement caisses populaires), par l'assemblées des caisses de groupes (anciennement caisse d'économie) ou par l'assemblée des représentants de la Fédération des caisses Desjardins. Au niveau opérationnel, les fédérations autonomes seront remplacées par des bureaux régionaux relevant administrativement de la Fédération.

Pendant cette période, alors que se déploient les nouvelles solutions d'affaires dans les caisses après l'expérience des caisses pilotes et des caisses vitrines, les premiers projets de regroupement de caisses pour faire ensemble des affaires sur le terrain (car le regroupement des caisses existe déjà du fait de la Fédération des caisses) font leur apparition. En effet, davantage relégué aux prêts agricoles, le secteur entreprise de la caisse souhaitait depuis longtemps développer le marché du crédit industriel et commercial. Aussi, dans plusieurs régions, des groupes de caisses ont accepté de mettre en commun leurs ressources financières et leurs ressources humaines spécialisées dans le financement aux entreprises pour mieux évaluer leurs risques tout en répondant mieux aux besoins des entreprises. Ces premières alliances, parfois très peu formalisées, ont donné le jour aux Centres financiers aux entreprises (CFE), le modèle encouragé par la Fédération, dont la vague s'accéléra à compter de 1998. Cette mise en commun signifie dorénavant que les opérations des CFE sont gérées quotidiennement par un directeur qui relève administrativement de la Fédération, mais aussi, d'un comité de directeurs généraux des caisses regroupées entre elles (Malo et al., 2001). Devenus plus gros, les CFE deviennent en mesure d'augmenter leur offre à la grande entreprise.

L'autre vague de regroupements concerne la gestion administrative de la caisse (formulaires, etc.). Depuis un bon moment, on est préoccupé par la rationalisation des activités administratives de la caisse. On cherche le moyen d'être plus efficace et de réduire les coûts d'opération. Avec l'avènement des centres administratifs, les caisses trouveront une

occasion d'impartir certaines activités qui n'offrent pas de plus-value pour le conseil au membre.

Finalement, les coûts associés à la nouvelle plateforme technologique et ses applications, de même que la nécessité de regrouper les expertises afin d'offrir tous les produits et services intégrés à la caisse, n'offraient d'autres choix aux caisses de petites tailles de se fusionner. En effet, plusieurs d'entre elles n'ont pas les moyens d'assumer les coûts d'acquisition et d'exploitation des nouveaux systèmes. De plus, le contexte économique difficile rend le niveau de péréquation des grosses caisses très élevé en faveur des plus petites dans la répartition des coûts des organismes de soutien. Ceci engendrera d'ailleurs un peu plus tard l'avènement du principe utilisateur-payeur. En attendant, il est clair qu'un trop grand nombre de caisses n'ont pas le potentiel de marché, vu leur situation dans des régions peu densément peuplées, pour atteindre la taille minimale requise afin de développer les services conseils en planification financière et vendre les produits de valeurs mobilières de manière rentable. « Si l'on tient compte de l'ensemble des facteurs mis au jour par les études et les résultats des premières expériences de fusion, il apparaît que la taille minimale d'une caisse œuvrant dans un contexte concurrentiel qui assumerait l'ensemble des coûts de soutien qu'elle engendre, serait proche de 50 millions d'épargne (bilan et hors bilan)⁸⁰ ». Supporté par une firme d'experts, le territoire sera donc divisé en 90 micromarchés en utilisant des critères tels que l'attraction des pôles commerciaux, les axes routiers et les barrières géographiques, les habitudes de déplacement, etc. Comme les caisses locales sont autonomes, chaque projet de fusion sera discuté et présenté en assemblée générale de chacune des caisses appelées à fusionner. Reconnaissant les économies substantielles liées à la réalisation des fusions, les fédérations, puis la nouvelle fédération unique, encourageront fortement leurs caisses à enclencher la démarche en respectant leur marché naturel respectif.

⁸⁰ Poulin, P. et B. Tremblay (2005), *op. cite*, p. 120.

Comme nous l'expliquent Malo et al. (2001), les regroupements de caisses seront guidés par de nouveaux principes de territorialité. Autrefois établie sur une base paroissiale, la caisse qui fusionne sera guidée par un nouveau territoire dicté par le marché. Le plan de fusion ne suivra donc pas d'abord les politiques publiques en matière de développement local selon lesquelles la Municipalité régionale de comté (MRC) est le nouveau cadre territorial hors des grands centres urbains et l'arrondissement, couvrant généralement plus d'un quartier, constitue le nouveau territoire local de référence dans ces grands centres. Les regroupements de caisses prendront donc l'un ou l'autre des aspects territoriaux suivants : ⁸¹

- La nouvelle caisse supra-locale ou infrarégionale (ville-centre et villages) au sein d'une MRC (née de la fusion d'une grosse caisse et de petites caisses périphériques jusqu'à la fusions de toutes les caisses de la MRC);
- La nouvelle caisse multi municipale (multi-villages) au sein d'une même MRC (processus précédent mené à terme : le territoire de la nouvelle caisse est un parfait sous-ensemble du nouveau territoire local qu'est la MRC);
- La nouvelle caisse multi municipale (multi-villages) dans plusieurs MRC (Les villes appartiennent au territoire de plus d'une MRC)
- La nouvelle caisse de quartier au sein d'un arrondissement (le quartier a remplacé la paroisse ce qui donne lieu à des fusions de caisses de paroisses);
- La nouvelle caisse multi-quartiers dans plusieurs arrondissements (née de la fusion de plusieurs caisses de paroisses);
- La caisse qui refuse de fusionner (phénomène plutôt marginal et qui concerne majoritairement des petites caisses isolées).

La question de la territorialité est importante, selon Malo et al. (2001) parce que la cohésion sociale est tributaire des périmètres de solidarité.

⁸¹ Malo et al. (2001), « Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation » *Cahiers du CRISES*, no. ET00108.

Or, avec la mondialisation, le niveau local reprend de la pertinence. Mais contrairement au découpage initial du territoire, aligné sur le découpage territorial de l'Église catholique (paroisses et diocèses) la nouvelle territorialisation du Mouvement Desjardins ne suit pas un cadre institutionnel de référence (qui aurait pu être les MRC hors des grands centres et les arrondissements dans ceux-ci). Elle suit dorénavant un découpage marchand.

1.2.4.2 La période des consolidateurs : les règles

Même si les caisses n'ont pas toutes attendu la réingénierie et les fusions pour accorder des dons et commandites communs, comme les caisses sont plus grosses suite aux fusions, elles ont les moyens d'accorder des montants plus substantiels et des moyens de les publiciser dans les hebdomadaires régionaux pour accroître la visibilité de la caisse tout en contribuant à fidéliser les membres. Certaines caisses en font d'ailleurs un moyen d'appui à leur stratégie de développement (Malo et al., 2001).

Concernant les politiques de gestion des ressources humaines, la nouvelle caisse issue des fusions tente de maintenir autant que possible l'employabilité de ses salariés, souvent des femmes, dont les compétences ne correspondent pas aux nouvelles exigences découlant de la réingénierie, en leur offrant des programmes de formation au lieu de les mettre à pied et d'engager des personnes plus qualifiées pour les nouveaux postes de conseillers.

Sur le plan des normes de service aux membres, les études de cas montrent que les fusions de caisses n'amènent pas de fermeture d'établissements, du moins pour l'instant (Malo et al., 2001). Les nouvelles caisses maintiennent donc des points de service même dans les plus petites collectivités. Certes, la réingénierie est conçue pour mieux répondre aux grands et aux moyens détenteurs qui trouvaient une meilleure offre de services chez les concurrents. Mais comme la réingénierie atteint même les plus petits établissements, dans des zones

où se concentrent des petits détenteurs, la nouvelle caisse résultant de fusions rend accessible même aux moins bien nantis des services conseils professionnels pour assurer leur autonomie financière.

1.2.4.3 La période des consolidateurs : les interactions

Comme nous l'avons vu, la notion d'accessibilité est chère aux dirigeants élus du Mouvement Desjardins. En ce qui concerne les transactions courantes, la réingénierie incite les usagers à utiliser les guichets automatiques 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Comme ces outils ne plaisent pas à tous les membres, la caisse accepte de les servir encore par le biais de caissiers au comptoir mais ceux-ci sont moins nombreux. Enfin, même si les services financiers aux entreprises sont concentrés dans un CFE ou au siège social d'une caisse de ville-centre, les conseillers aux entreprises se déplacent pour rencontrer le représentant de la société cliente ou cliente potentielle. De plus, le personnel de la caisse, le directeur général en particulier, conserve un rôle relationnel avec le client d'affaires qui reste d'ailleurs membre de la caisse. La nouvelle caisse résultant des fusions et de la réingénierie reste donc un service financier de proximité. Les changements dans le Mouvement Desjardins, au début du moins, se font en maintenant l'accessibilité des moins bien nantis. C'est le volet « associatif » de la coopérative qui justifie vraisemblablement cette accessibilité.

Les nouvelles caisses résultant des fusions maintiennent d'ailleurs une « connectivité » avec les réseaux des territoires locaux (paroisse, école primaire, organisme de loisirs, etc.) principalement par leurs dons et commandites, mais aussi par le bénévolat de leurs dirigeants élus et employés (Malo et al., 2001). Enfin, il existe des caisses qui agissent comme partenaires d'organismes communautaires, par exemple avec des organismes de crédit solidaire pour constituer un fonds pour des cercles d'emprunt en appui à des micro-entreprises. Comme autre exemple, plusieurs développent des liens avec des organismes telles que les associations coopératives d'économie familiales (ACEF) afin d'offrir des

solutions financières alternatives aux consommateurs démunis et de tenter de mettre un terme aux prêts sur gages.

1.2.4.4 La période des consolidateurs : la culture

Face à tous ces changements, Malo et al. (2001) se questionnent : la démocratie sociale ancrée dans un nouveau territoire (non plus une communauté, mais un ensemble d'unités réseautées) peut-elle devenir la forme démocratique et participer à la refondation du Mouvement Desjardins? Les auteurs notent que quantitativement, les fusions de caisses représentent une perte de capital social dans le Mouvement Desjardins puisqu'elles entraînent une diminution du nombre de dirigeants bénévoles qui siègeront dans les caisses. Mais qualitativement qu'en est-il ? Dans le but de mesurer la capacité de l'association coopérative à produire de la cohésion sociale, Malo. et al. ont soulevé la question de la représentativité des plus petites collectivités, celles où le risque de fermeture de la caisse est le plus grand puisqu'une taille minimale est nécessaire suite aux changements, comme nous l'avons déjà vu plus haut. Ils ont constaté que la petite collectivité ne perd pas sa représentation dans le Mouvement Desjardins lorsque sa caisse fusionne, et qu'est mis en place un comité d'élus issus du territoire du centre de services, mais elle s'insère alors dans une démocratie élargie puisque le territoire étendu de la grosse caisse comprend non seulement le siège social de celle-ci mais plusieurs centres de services. Mais les auteurs ajoutent qu'il n'est pas certain qu'à moyen terme ce comité d'élus soit conservé, car aucune garantie en ce sens n'apparaît dans le protocole de fusion, sans compter que les caisses fusionnées sont loin d'avoir créé des comités d'élus pour chaque centre de services. Ce serait plutôt l'exception.

1.3 Conclusion

Le Mouvement Desjardins serait-il devenu une banque? Des chercheurs qui se sont posé la question y répondent négativement (Lévesque et coll., 1997). Selon eux, la distinction coopérative ne se limite pas au discours,

contrairement aux dires de plusieurs. En effet, le Mouvement Desjardins est une organisation qui favorise la participation et la consultation des membres, des dirigeants élus et des gestionnaires. Même si la participation des membres aux assemblées générales annuelles des caisses demeure faible, les congrès du Mouvement s'apparentent parfois davantage à un congrès syndical qu'à une assemblée d'actionnaires de par l'implication et l'énergie qui s'en dégagent (Poulin, 2005). Toutefois, une question demeure : est-ce que les employés du Mouvement Desjardins vivent ce que l'on retrouve dans la plupart des organisations coopératives (à l'exception des coopératives de travailleurs) c'est-à-dire la faible participation des employés à la gestion de l'entreprise? En effet, il semble que les employés représentent malheureusement trop souvent « l'angle mort » des coopératives de consommateurs et des coopératives de fournisseurs (comme les coopératives agricoles)

Le Mouvement Desjardins est-il encore un « mouvement » s'interrogent Lévesque et coll. (1997)? Dans la mesure où elle a pris une forme institutionnalisée, l'entreprise coopérative comme telle ne constitue pas un mouvement social puisqu'elle relève de l'adaptation à une économie de marché. Croteau (2004) parle même de défiguration du Mouvement Desjardins. Alors que selon Vienney (1980) il s'agirait d'une transformation de l'organisation coopérative. Lévesque et ses collaborateurs affirment quant à eux qu'il n'y a pas lieu d'être nostalgique sur les liens de parenté du Mouvement Desjardins avec les mouvements sociaux. En effet, à l'origine, selon eux, le groupement de personnes n'était pas beaucoup plus dynamique et plus important que l'entreprise. Et pourtant, le clergé y était très intimement associé ; mais le clergé venait d'une organisation hiérarchique, l'Église catholique. Selon l'historien Gaston Deschênes, Alphonse Desjardins était au départ plutôt solitaire dans la poursuite de son objectif. De plus, pendant longtemps les caisses populaires sont restées à l'écart du mouvement coopératif en restant à l'écart du Conseil supérieur de la coopération jusqu'à la fin des années 1950 notamment en raison de la déconfectionnalisation que prônait le Conseil. En effet, la fondation, en 1939, du Conseil supérieur de la

coopération (aujourd'hui appelé Conseil québécois de la coopération et de la mutualité) s'est faite sans le mouvement des caisses populaires Desjardins.

Mais, selon Lévesque et coll. (1997), il est également possible d'affirmer, comme le font Roland Parenteau et Claude Vienney, que le poids du groupement de personnes (les membres et les dirigeants élus), s'est atténué au profit de l'entreprise (les gestionnaires de la Fédération et les directeurs généraux des caisses), au fur et à mesure que cette dernière s'est développée. Et c'est dans cette optique que les dirigeants du Mouvement Desjardins ont modifié la structure de gouvernance en 2001. Comme le groupement de personnes à la base de la caisse Desjardins s'est d'abord identifié à un projet de société qui s'est transformé au cours de son histoire, Yvon Thériault (dans Lévesque et coll., 1997) retrace de son côté quatre figures projectives ayant caractérisé le Mouvement Desjardins : la figure paroissiale (1906-1939), la figure nationale (1936-1960), la figure technocratique (1960-1980) et la figure individualisante (1980-1995). La figure individualisante était donc déjà un trait du Mouvement Desjardins au début de la réingénierie en 1994.

Après avoir dressé le portrait évolutif du Mouvement Desjardins, du temps des fondateurs (1895-1920) jusqu'au temps des consolidateurs (1985-2004), en passant par le temps des successeurs (1920-1945) et celui des développeurs (1945-1985), nous nous attarderons, dans la prochaine partie de ce chapitre, à évaluer le changement organisationnel de 1994 à 2004 en mobilisant notre cadre conceptuel.

2. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Rappelons que notre proposition de recherche met de l'avant un cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation selon lequel une telle gestion s'effectue toujours sous l'égide de la rationalisation et de l'émancipation, dans l'organisation. Ainsi, les résultats de la recherche empirique tentent de répondre aux questions:

- *Dans quelle mesure le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins au cours de la période 1994 à 2004, s'est-il fait dans un cadre rationalisant et humanisant?*
- *Quels sont les impacts du temps, du pouvoir et de la mémoire dans la gestion du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins au cours de cette période ?*

Les résultats de la recherche empirique sont donc présentés en abordant successivement les structures, les règles, les temps et la culture, en tant qu'elles définissent le temps et le pouvoir dans l'organisation. Et chacune de ces manifestations du temps et du pouvoir, est étudiée en tant qu'elle participe dans la gestion du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, au cours de la période 1994-2004, à la rationalisation, à la subjectivation et à l'humanisation. Chacune des quatre parties de l'étude du cas, commence par un rappel du concept mobilisé (les structures, les règles, les interactions puis la culture) en tant que manifestation du temps et du pouvoir dans l'organisation. Mais revenons quelque peu au chapitre deux.

Dans la présentation des résultats apparaîtront de nombreux acteurs dans le changement organisationnel de Desjardins pendant la période étudiée. Bien sûr, il sera souvent question des personnes rencontrées (les

dirigeants élus, les directeurs généraux de caisses et les gestionnaires de la Fédération). Mais nous référerons également à plusieurs reprises aux « porteurs » ou aux « responsables du changement ». Lorsqu'il s'agira du point de vue de la Fédération, il faudra penser aux Chefs de projets ainsi qu'aux secteurs d'affaires de la Confédération (avant la Fédération unique), ces acteurs du changement étant également parfois appelés, dans le Mouvement Desjardins, des « propriétaires » des projets puisque ce sont eux qui mandatent la conception des solutions d'affaires (dans la réingénierie des processus d'affaires). En effet, une structure matricielle permet à des secteurs d'affaires de confier à un Chef de projet (relevant d'un bureau des projets) le développement de solutions en faisant appel à des contributeurs de tous les domaines et en provenance de tous les secteurs de la Confédération. Lorsqu'il s'agira du point de vue des caisses et que nous référerons aux porteurs ou aux responsables du changement, nous désignons plutôt les directeurs généraux et les dirigeants élus des caisses. Toutes ces personnes seront des acteurs privilégiés du grand projet de la réingénierie, lui-même constitué de nombreux projets d'implantation dans les caisses.

2.1 Les règles comme manifestations du temps et du pouvoir

Dans le cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel (figure 1) qui constitue notre proposition de recherche, les règles contribuent à définir le temps, le pouvoir et la mémoire. Dans ce qui suit, nous présentons les règles telles qu'elles se sont manifestées (au travers les perceptions des participants à la recherche) dans le Mouvement Desjardins, au cours de la période 1994-2004, dans une perspective de rationalisation, dans une perspective de subjectivation et dans une perspective d'humanisation.

2.1.1 Les règles rationalisantes

Les paroles des participants nous ont permis d'identifier d'abord quatre formes de régulation rationalisée du changement, soient :

- ❶ le ré-ordonnement causé par les modifications des routines organisationnelles dans le temps ;
- ❷ l'influence des règles du marché (*lois*) sur la décision de changement organisationnel ;
- ❸ la tendance à centraliser les règles décisionnelles vers la Fédération ;
- ❹ l'élaboration de projets de changement dans le but de réguler les mémoires individuelles et collective.

Voyons ces manifestations de règles rationalisées du changement à tour de rôle et ce qu'en ont dit les participants à la recherche.

2.1.1.1 Les règles au fil des temps : routinisation et ré-ordonnement

Premier constat : les technologies introduites par la réingénierie des processus d'affaires des caisses bouleversent considérablement les cadences, les rythmes et les rites de l'organisation du travail au sein des caisses. Comme le Mouvement Desjardins a pris le pari de revoir l'ensemble de ses processus opérationnels : chaque caisse devient un espace à temps zéro du point de vue technique. Les routines organisationnelles s'en trouvent ainsi passablement ébranlées puisque liées à des temps historiquement situés. De nouvelles règles doivent être intériorisées par les employés. Autrement dit, de nouveaux repères à l'action doivent devenir des marqueurs d'espaces et de temps pour permettre une coordination rationalisée et telle que désirée, normalisée ou politisée par des agents de changements organisationnels dans le Mouvement Desjardins.

« Sur d'autres aspects [par exemple de nature technologique], il y a eu des échéanciers très précis, peut-être dans lesquels les gens ont pu se sentir bousculés, mais si on voulait faire une réussite de ces changements-là, on n'avait pas le choix, de se donner des échéanciers très courts, qui pouvaient paraître pour certains, très encadrants, très rigides ». (DG 3)

À priori, le changement s'annonce presque dramatique puisqu'on annonce la « mort des caissiers », c'est-à-dire la mise en place de technologies favorisant l'élimination graduelle du lien social (caissière-membre), d'une rencontre de soi à soi, un rapport prenant en temps de part et d'autre. La technologie doit dorénavant compresser ce lien social, cette relation lente, en un espace du temps compressé nommé le libre-service (ou l'auto-service) du membre. Le Mouvement Desjardins tente ainsi de réduire ses coûts, notamment par l'élimination des postes de caissier, au profit de l'augmentation des transactions aux guichets automatiques et par l'accessibilité des transactions téléphoniques et internet. Une technologie bancaire fonctionne en temps réel et utilitaire. Un temps rationalisé, donc.

L'enjeu du changement technologique est simple : routiniser l'offre du libre-service de l'usager autour des dispositifs techno-bancaires (guichets automatiques, internet, téléphone) aptes à opérer en temps réels et immédiats. Dorénavant, chaque employé dédié au service à la clientèle, que ce soit au secteur des transactions courantes ou à celui des services conseil, sera transformé en action prévisible car devenu objet planifié, rationalisé grâce à un outil de coordination et d'économie de temps: un ordinateur personnel (en fait un poste de travail informatisé) lui permettant d'avoir accès à un portrait détaillé des affaires du membre de manière instantanée. Les nouveaux outils organisateurs de temps productifs contenus dans ce poste de travail informatisé devront servir non seulement à effectuer les transactions assistées encore requises par le membre, malgré son autonomisation plus grande, mais en plus, l'employé est prié de lui faire systématiquement une offre de service proactive adaptée à ses besoins immédiats et futurs. Grâce à la technologie de son ordinateur, et en particulier à cause du système d'information uniformisé, l'employé typique dispose d'un appareillage, d'un dispositif de veilles et de nouvelles règles concentrées dans la technique qui le conditionnent peu à peu à routiniser sa relation au membre; autrement dit, à investir son temps de relation de plus en plus optimal, rentable et économe. Ainsi, en plus de modifier complètement les routines de l'organisation du travail, les règles d'interactions avec le membre impulsées par la réingénierie des

processus d'affaires s'en trouvent transformées en introduisant un nouveau paradigme dans la façon pour l'employé d'investir socialement la relation. Autrement dit, selon une volonté politique de la direction du Mouvement, il est impératif de modifier le rôle des agents de service à la clientèle, qu'on juge trop « transactionnels », pour qu'ils deviennent des « vendeurs ». Le rapport entre personnes coûte en espaces d'interactions et en temps relationnels. L'employé, transformé de coopérateur à marchand, est invité à prendre les plis routiniers d'un commerçant, à s'investir dans une relation temporelle qui rapporte, c'est-à-dire de la plus courte durée possible. Cette nouvelle règle du temps court conduit machinalement l'employé d'une caisse à faire son métier sans temps partagé : la coopération est devenue une rationalisation qui ne donne plus envie d'être ensemble. Un changement de mentalité qui commande des temps longs, seule garantie d'un changement de mœurs durables. C'est ce que nous ont confirmé autant les gestionnaires de la Fédération que les directeurs généraux et les dirigeants de caisses.

Or, ce changement de règles de prestation du service à la clientèle s'avère, selon les gestionnaires de la Fédération et les directeurs généraux des caisses, plus long que prévu initialement par les Chefs de projets⁸² :

« Moi, j'avais beaucoup de pression [du conseil d'administration] pour qu'on garde tout le monde dans la caisse [...]. Y'en a qui sont devenus directeurs de compte aux entreprises, d'autres planificateurs financiers... On les a fait évoluer [les employés] de 1998 à aujourd'hui [...]. On a fait ça tranquillement, dans le respect des gens, le respect des conseils d'administration. Pas nécessairement dans les délais prévus initialement... » (DG 3).

La durée anticipée pour ces implantations de changement, sur un plan technique ou managérial, ne correspond pas au temps effectif des tels que vécus par les employés et les membres. Ce délai a d'ailleurs pour conséquence de retarder le retour sur les investissements qu'on nomme à

⁸² Rappelons que le Chef de projet dont il s'agit dans cette analyse est un conseiller, souvent un consultant externe, qui n'occupe pas un poste de gestionnaire et qui est mandaté par les secteurs d'affaires pour développer de façon matricielle une solution d'affaires et une démarche d'accompagnement de changement pour la caisse en vue d'une amélioration de ses processus.

l'interne la « récupération de bénéfices », expression de gestion et mots finalisés d'une gestion de changement typique visant la rationalisation des coûts. Le Mouvement Desjardins s'exprime souvent comme une organisation économique ordinaire, influencée par les forces du marché.

2.1.1.2 Les règles politiques du marché ou le pouvoir de la régulation financière

Jusqu'à quel point les *lois* du marché (des *métarègles*) ont-elles concouru au changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins? Quelle est la part du déterminisme réglementaire du marché dans les décisions des dirigeants élus, des directeurs généraux et des gestionnaires de la Fédération ? Et en quoi ces règles viennent-elles bouleverser les valeurs du Mouvement Desjardins ?

Nous écrivions plus tôt que la haute direction du Mouvement avait informé les caisses, dès le début du changement organisationnel lors des premiers projets de la réingénierie (caisses pilotes et caisses vitrines), des pressions exercées par la réorganisation des processus d'affaires plus avancée dans les institutions financières concurrentes, par la nouvelle réglementation venant des organismes de surveillance du secteur financier, par de nouvelles lois, enfin par la complexité des changements normatifs des environnements juridiques, technologiques et concurrentiels, des pressions qui influençaient la rentabilité des caisses. Ces arguments semblent avoir été, plus que tout autre, déterminants dans l'adhésion des caisses à la mise en place des projets de changement, malgré les contraintes certaines sur l'autonomie et la sécurité d'emploi des employés :

« Ça été [la réingénierie] le premier et gros changement que les caisses ont dû faire face. Puis, c'était une obligation de le faire, on n'avait pas le choix si on voulait effectivement rester là, puis garder ce qu'on avait comme acquis. [...] C'est un changement qui était à l'interne donc, on touchait aux individus ; c'était un changement important à cet égard-là. On devait changer nos processus d'affaires, on les revoyait tous, la façon qu'on travaillait, ça amené beaucoup de discussions autour des tables de conseil d'administration, beaucoup de discussions avec les employés ». (Élu 5)

Comment apporter à tous, les possibilités d'échapper au déterminisme de ces changements socioéconomiques et de collaborer à un projet qui peut conduire à une action collective raisonnée ? En effet, en 1994, le *homebanking* (les transactions des clients effectuées par téléphone et par internet), a déjà été adopté par les institutions financières concurrentes et le Mouvement Desjardins accuse un retard. De plus, le décloisonnement des institutions financières complexifie la vente des produits financiers (eux-mêmes plus complexes) et intensifie la concurrence. Lorsque le Mouvement Desjardins déclare vouloir investir un demi-milliard de dollars dans la formation et la technologie, la haute direction du Mouvement (la Confédération) insiste fortement auprès des caisses sur la nécessité de récupérer ces investissements par la rationalisation du personnel et l'augmentation du chiffre d'affaires grâce à l'amélioration des services conseils aux membres. Cette « insistance » est le contraire d'une « assistance ». La première est une manifestation politique alors que la seconde entretient un état de dépendance. Ne pas insister affaiblirait la capacité d'agir du Mouvement Desjardins pour s'adapter aux « lois économiques » nouvelles amenant plus de concurrence. Il nous est apparu ici un point de tension, un phénomène de contradiction qui allait se loger au cœur de la gestion du changement organisationnel : la difficulté d'imposer des limites à l'esprit coopératif et à son « obsession » culturelle d'homogénéité et de pureté, celle de garder intactes les valeurs fondatrices d'Alphonse Desjardins au sein de l'organisation interne des différentes entités, une « fixation » collective ayant sans doute conduit à un aveuglement à nier des règles du jeu économique extra-muros. Nous reviendrons sur ces dimensions plus loin.

Notons au passage que les règles de rentabilité du réseau des caisses ne sont pas les mêmes que celles de la concurrence, faisant en sorte que les mécanismes de rappel de la mémoire organisationnelle soient différents. Selon la haute direction du Mouvement, et ces chiffres sont ouvertement partagés par les caisses, aux dires de gestionnaires de la Fédération, on se contente aisément d'un rendement sur les avoirs variant de 12% à 15%

dans les caisses, alors que le rendement accordé aux actionnaires des banques doit plutôt atteindre 18% à 20%. Cette situation s'explique, selon les participants à la recherche, par la structure du capital, la nature des propriétaires et par le fait que le réseau des caisses n'ait pas recours au marché boursier pour se capitaliser. Les progrès du coopératisme et de son refus à imiter ses consœurs bancaires canadiennes étaient en accord avec les principes de la solidarité, une volonté morale, qui animait les règles de rentabilité financière. Mais le marché impose plus que jamais à chaque organisation bancaire à combiner, à sa manière, raison économique et culture d'entreprise et, par conséquent, oblige le Mouvement Desjardins à la recomposition d'une structure organisationnelle qui apparaîtra forcément dissociée durant ce temps de réorganisation complète qui aura nécessité une décennie.

En somme, nos entretiens avec les participants à la recherche ont fait ressortir le pouvoir des impératifs financiers comme force persuasive d'adhésion des dirigeants élus et des directeurs généraux des caisses et des gestionnaires des organismes de soutien au changement, soit à l'implantation des nouvelles technologies dans les caisses et leurs centres et au développement des compétences de leurs employés et gestionnaires. Comment, dès lors, combiner la reconnaissance continue des idées coopérantes et l'affirmation d'un principe extérieur de concurrence qui n'épouse guère cette prétention solidaire d'offre de services financiers ?

2.1.1.3 Les règles administratives ou le pouvoir de la centralisation fédérative

Le regroupement des fédérations régionales avec la Confédération provinciale pour former une Fédération unique, une Fédération provinciale, renforce la centralisation. Par cette intégration, on vise l'uniformisation des normes et politiques et de leur application. L'ancienne structure, partagée entre onze fédérations et une Confédération, laisse, en effet, libre cours aux aménagements régionaux et locaux. Avec la création

d'une Fédération unique, on uniformise les règles à travers le réseau tout en centralisant la production de celles-ci, comme en témoigne le directeur général d'une caisse lors d'un entretien :

« La Fédération unique visait à créer une uniformité de gestion, une uniformité de politiques et de façons de faire. On avait certaines caisses qui faisaient un peu chacune à leur tête, des cas pathétiques dans plusieurs endroits et des recommandations et des politiques [différentes] selon chacune des Fédérations. L'uniformité de tout ça, on est allé la chercher avec la fédération unique. Ça a des avantages et des inconvénients. Je pense qu'il y a plus d'avantages parce qu'on est allé chercher des politiques, des façons de faire qui sont encore capables de s'ajuster au marché. » (DG 6)

Au-delà du tournant de la réingénierie, la haute direction du Mouvement ne perd pas de vue les deux dimensions, de son engagement à opérer un changement organisationnel : celle où elle pose la norme du marché concurrentiel et rend la critique possible comme justification politique, et celle où elle s'engage en demi-teintes, laissant aux membres des caisses faire leur autocritique. Selon certains, cette uniformisation et cette centralisation des décisions quant aux règles nuisent à la souplesse décisionnelle des caisses et font obstacle aux initiatives locales :

« Puis... je dirais, l'uniformité que ça a amené [la Fédération unique], je suis d'accord quand les décisions se prennent en haut, si on uniformise, c'est plus facile de prendre la décision, pis on va de l'avant. Mais, ça a empêché une flexibilité et puis ça a tué certaines initiatives, selon moi. » (DG 5)

L'idée de la réingénierie rompt avec les normes informelles des dirigeants élus des caisses à improviser, à façonner eux-mêmes des offres locales de services ; elle rompt avec l'universalisme abstrait de l'esprit coopératif tout azimut. Même si, sur un plan théorique, la structure du Mouvement Desjardins consiste en une pyramide inversée (les caisses étant en haut de la Fédération quant à la gouvernance) où, en principe, priment les décisions des membres auxquels les pouvoirs de la Fédération sont subordonnés, dans les faits, de nombreux pouvoirs sont délégués des caisses vers la Fédération. Solidarité et diversité (caisses de territoire et caisses de groupe) au sein du réseau des caisses sont deux principes sur lesquels doit reposer un nouvel ordre social. Au service d'une gestion

optimale, leur combinaison a défini cette nouvelle organisation de soutien au sommet : la Fédération unique. La caisse, par le biais de son conseil d'administration, demeure toutefois libre d'adhérer ou non aux projets de changement organisationnel qui la concerne : la réingénierie des processus d'affaires, le regroupement des services administratifs, le regroupement des services aux entreprises et la fusion avec d'autres caisses. La haute direction du Mouvement est en effet confrontée tout au long de la période, à la souveraineté du conseil d'administration de la caisse et, par réciprocité, à celle du directeur général de la caisse qui exerce, généralement, un grand pouvoir de persuasion sur son conseil. Car la Fédération unique, qui a un pouvoir d'uniformisation, n'apparaît qu'en 2001. Malgré le contexte réglementaire dans lequel les caisses ont encore beaucoup de pouvoir avant la Fédération unique, cela n'a pas empêché certaines fédérations régionales d'exercer de nombreuses pressions sur les caisses pendant les différents changements. Comme l'un des enjeux du changement organisationnel consiste à réduire les coûts de main-d'œuvre, en automatisant le plus possible les transactions courantes (diminution des postes de caissiers et augmentation du nombre de transactions par guichets automatiques, par internet et au téléphone), relatons ici une des régulations utilisées par les instances fédératives pour inciter les caisses à réduire leur personnel en s'appuyant sur un fameux rapport appelé « MDE » (Méthode de détermination des effectifs). Ce rapport, produit par la Confédération provinciale et dont l'application dans les caisses était suivie par les fédérations régionales, consistait dans chaque caisse, à l'aide de cet outil, à évaluer le nombre d'employés à temps complet nécessaires à partir du nombre et de la variété de transactions effectuées avec les membres sur la base d'études de temps et mouvements. La résultante fournissant les données nécessaires pour justifier les coupures de postes. D'abord contestées, ces règles de rationalisation finirent par devenir *force de loi* dans le réseau des caisses et il semble que toutes aient finalement accepté d'établir leur planification de main-d'œuvre à l'aide du rapport MDE. Cet outil a donné un rôle important à tous les formateurs d'opinion, à défaut de ne pouvoir s'en remettre à rien d'autre de plus concret.

Faisant de ces règles une normalité, c'est ainsi que la haute direction du Mouvement et les porteurs des différents projets de changement (chefs de projets, bien entendu, mais surtout les propriétaires⁸³ des projets, c'est-à-dire les vice-présidents des différents secteurs de l'organisation mirent en place ce micro-dispositif mémoriel propre à réguler les décisions des directeurs généraux des caisses quant au personnel à allouer. Ces normes de fonctionnement (qui sont des normes de productivité) étaient de plus en plus partagées par le plus grand nombre. Devenues à toute fin pratique des normes sociales nouvelles, elles contenaient des réponses à comment s'adapter à des situations diverses et complexes. Ce « domaine de la loi » fixe les devoirs et les fonctions. En ce sens, il agit comme un lieu d'opinion publique qui a soutenu ces principes. C'est de cette logique de pouvoir que s'édifie l'intérêt général du Mouvement Desjardins à travers ce cahier des charges qui se pose, dans la durée, comme lieu de conservation d'une conception des droits réglementaires de l'action de chacun (d'où l'utilisation du terme micro-dispositif mémoriel). Un directeur général témoigne :

« Dans Desjardins, on a tout un beau programme qui s'appelle le MDE, c'est tout chronométré. Donc, on sait que faire une transaction courante, changer un chèque, ça prend 30 secondes, faire tel type de transactions ça prend 30 minutes, pis dépendamment du nombre de transactions, c'est additionné. Ce qui fait en sorte qu'en bout de ligne, tu as besoin de tant d'employés. Ça c'est clair de même. Bon, ça fait un peu abstraction de certaines méthodes différentes de travail, où bon la clientèle est peut-être un peu différente, mais quand ils font ces analyses-là écoute, ils ont tenu compte de bien des choses, alors bon an, mal an là, ça se tient. Tu es peut-être à une ressource en plus, en moins, mais tu ne seras jamais à cinq, six d'écart, c'est pas vrai. Donc, ça c'est correct, il faut qu'on travaille avec ça. [...] Puis la pression était difficile, parce c'était sur les deux côtés tout l'temps : les employés sur un bord, la fédération [régionale] qui rentrait dans ton bureau pis qui disait : *Bon ben là, regarde, tu n'as pas encore coupé, tu es rendu là, qu'est-ce que tu fais ? Plan d'action, pis go ! Comment tu fais bouger tes choses ?* Puis à chaque fois que tu congédies un employé, ben c'est déchirant, il faut que tu le fasses parce c'est le bien-être de l'organisation, mais c'est parce qu'un moment donné, ça vient déchirant. Puis les

⁸³ Tel que mentionné au chapitre méthodologique, le terme « propriétaires » est utilisé pour désigner les secteurs d'affaires du Mouvement qui mandatent un Chef de projet du bureau des projets du développement des solutions d'affaires grâce à une structure matricielle.

employés ben, comme je vous disais tantôt, y en a qui avaient le courage d'aller voir un membre du conseil d'administration pour re-questionner leur décision. [...] Il fallait tenir le cap. Vraiment, pas lâcher, pis dire c'est par là qu'on s'en va, le changement est annoncé, les rencontres sont faites. Le délai était un peu plus long que prévu mais fallait y aller, pis on s'est rendu. Ça a été assez... assez *crunché*. » (DG 1)

Ce contrôle administratif et financier, le rapport « MDE », a permis de légitimer l'élimination d'environ 30% des effectifs du secteur courant de la caisse, celui composé des postes de caissiers et de commis au comptoir. On comprendra que malgré ces justifications normatives, en dépit d'un certain nombre de coupures qui furent effectuées par attrition naturelle, et malgré les programmes de primes de départ pour les employés non remplacés, l'action de mettre à pied définitivement des employés, sans motif personnel de congédiement, constituait souvent une première et a pu s'avérer pénible pour de nombreux directeurs généraux du moins et, plus secondairement, pour les dirigeants élus des caisses.

C'est pourquoi, toujours sur le plan de la régulation fédérative, les services d'inspection de la Confédération ont misé sur le pouvoir du même rapport en exerçant auprès des caisses des pressions de rationalisation, pour contrer les réactions de résistance, comme en témoigne à nouveau le vécu du même directeur général de caisse :

« Même l'inspection s'en mêlait au niveau de la vérification, de dire : *regarde là, t'es « overstaffé »* [en surplus d'effectifs selon les normes de rentabilité par la mesure des temps et mouvements des transactions], *ça me prend un plan d'action, t'es pas assez rentable*. L'inspection s'enlignait sur les chiffres de la réingénierie, avec toute la notion de rentabilité de ta Caisse, c'est qu'il fallait que tu fasses un trop-perçu minimum de tant. Et là, si tu ne l'atteins pas, ça leur prend un plan d'action pour la rentabilité. Naturellement, toutes les fois que tu fais un plan d'action pour la rentabilité, tu parles... tu touches à quoi? Je ne peux pas vendre mes bâtisses, mes taxes vont toujours être là ! Alors, tu regardes le personnel pis tu dis : *bon ben là, j'ai pas le choix, faut que je coupe, pis faut je coupe, pis faut je coupe*. L'inspection, c'était ça, c'était là, c'était vraiment enligné comme ça. L'entonnoir était là, pis t'avais pas le choix, il fallait que tu rentres par-là, c'était le bout de la réingénierie, disons... pur et dur. » (DG 1)

L'inspection, la vérification, constituent des formes de contrôle qui doivent être vues comme des actions instrumentales du pouvoir. Le mot « couper » en soi est révélateur de l'idée d'une élimination, d'un coup de force, d'une intention de détruire un ancien ordre d'organisation sociopolitique au sein de chacune des caisses. La caisse apparaît comme une vieille structure mésadaptée aux règles de la concurrence, et dont l'employé typique, le caissier, le commis, qui rappelons-le, le plus souvent est une femme, ne trouve plus le moyen de lutter contre ce nouveau pouvoir économique et d'inégalité qu'il représente de son point de vue de salarié subissant le changement organisationnel. Concernant les fusions de caisses, nous avons déjà soulignées qu'elles étaient attribuables à des impératifs de rentabilité. Cependant, les règles dites « rationnelles » pour encadrer les fusions et basées sur les critères de rentabilité les justifiant ont tardé à être dévoilées aux caisses par la Confédération et les fédérations, laissant la place à des incertitudes où se sont immiscés des jeux de pouvoir, comme le raconte un directeur général de caisse :

« Par exemple, on va t'autoriser à te fusionner, comme ça s'est vu récemment [...], oui on va t'autoriser en autant que tu embarques dans le CFE [Centre financier aux entreprises] si tu n'es pas dedans. [...] C'est, entre guillemets, le petit pouvoir coercitif que la fédération a pour les récalcitrants, ils ne peuvent pas les forcer à embarquer dedans, mais ils doivent autoriser la fusion alors quand la caisse dit regarde, c'est la condition qu'on exige de moi. » (DG 6)

De plus, certains ont affirmé avoir été témoin de pressions relativement fortes de la part des instances fédératives sur les directeurs généraux et les conseils d'administration de caisses pour rendre leur fusion obligatoire.

Un autre directeur général raconte :

« Les fusions, ils les obligeaient ! Moi, je me rappelle, écoute [on me disait] tu vas fusionner avec telle caisse, t'avais beau te battre, tu sais, regarde, t'avais pas le choix là. Aujourd'hui, c'est la Fédération [provinciale] qui dit aux caisses : *Wo, c'est assez !* Ils ont normé les fusions [...], ça prend l'autorisation de la Fédération même si l'assemblée générale a dit oui⁸⁴. » (DG 2)

⁸⁴ Comme les fusions ont amené des caisses de plus en plus grosses, faisant apparaître un nouveau rapport de forces entre celles-ci et la Fédération unique, on peut penser que celle-ci est moins encline à encourager de nouvelles fusions.

Cette critique de la conception économique libérale (la rentabilité) et de l'inspiration sociopolitique (le réseau unifié) de la réingénierie des caisses et des fusions de caisses, a conduit à une remise en cause des idées de ce changement organisationnel (de la période de 1994 à 2004). Il s'agit simplement d'atteindre l'équilibre entre les besoins du marché et les besoins associatifs, entre le pouvoir centralisateur et l'autonomie locale.

En somme, malgré le pouvoir qu'accordent aux caisses les règles démocratiques du Mouvement Desjardins, les acteurs des instances fédératives ont pu, au besoin, « forcer » le jeu en s'appuyant sur des règles normatives et bureaucratiques élaborées grâce aux pouvoirs délégués par les caisses aux fédérations régionales et à la Confédération. Si on reprend l'exemple du rapport sur la main-d'œuvre appelé « MDE », la Confédération a développé cet outil de gestion parce que les caisses lui ont délégué le pouvoir de contrôle et de surveillance de la gestion financière des caisses. Le suivi de l'application des normes de ce rapport par le service d'inspection et de vérification de la Confédération est légitime puisqu'encore une fois, les caisses lui ont accordé ce pouvoir et rappelons que c'est aussi un pouvoir reconnu par l'État⁸⁵. Concrètement, cependant, l'application de ces normes n'est pas sans heurter les valeurs et les pratiques de gestion en découlant qu'on retrouve au sein des caisses. Les cultures héritées de chacune d'entre elles modulent les changements organisationnels en fonction d'orientations culturelles vécues par l'esprit démocratique propre au Mouvement Desjardins. Bien que nécessaires à l'organisation en général, certains participants perçoivent l'application de certaines normes comme contraire aux valeurs associatives. .

2.1.1.4 Deux outils de règles mémorielles : calendriers et démarches

⁸⁵ C'est même un pouvoir reconnu par le gouvernement du Québec qui a confié l'inspection des caisses à la Confédération plutôt que de la faire elle-même, dans le but de protéger les dépôts des épargnants. L'État ayant un rôle de surveillant des institutions financières, il a mandaté la Confédération comme surveillant des caisses. (Voir à ce sujet Malo et Lejeune, 1998).

Dans le Mouvement Desjardins, deux outils mémoriels régulateurs ont principalement été utilisés pour scander et ordonner la réingénierie des processus d'affaires, la première phase de changement organisationnel affectant les caisses : les « calendriers d'implantation » (régulateurs de synchronies et de durées) et les « démarches d'accompagnement » (promulguant les règles à suivre et leur séquence). Les rôles et responsabilités pouvaient différer selon la région et le moment du déploiement des projets de changement organisationnel, mais en général, le développement de ces outils étaient confiés à des Chefs de projet employés par la Confédération, le suivi des calendriers d'implantation était confié à d'autres Chefs de projets, également salariés de la Confédération, qui s'assuraient, dans les caisses où avaient lieu les implantations technologiques, de respecter les étapes préalables au « Jour J » (jour de l'implantation). Le changement de l'action des employés des caisses et leur articulation collective qui devaient se développer avec ce jour symbolique impliquait le recours à une technologie de l'écrit susceptible de transformer les codes des relations entre plan et formation : les règles des nouvelles compétences comme matrice d'orientation de l'action se surajoutant à des structures cognitives déjà en place chez les acteurs concernés. Sur un plan plus anecdotique, ce rôle des Chefs de projets a d'ailleurs valu à ces derniers le surnom de « carré aux dates ». Le calendrier ponctuant les étapes, scandant le temps, orientant l'action collective dans l'atteinte des nouvelles règles, préparant l'avènement du fameux « Jour J », où s'implantera la solution d'affaires. Parallèlement, l'accompagnement des activités de formation des employés cadres et non cadres, préparatoires aux changements, était assumé par des conseillers en développement organisationnel (D.O.) de la Confédération, amicalement surnommés les « mille-feuilles » à cause des multiples cartables qu'ils utilisaient pour expliciter les étapes et la séquence des projets⁸⁶. Ces documents constituaient la nouvelle mémoire de l'ordre et des effets attendus des nouvelles pratiques et étaient extrêmement détaillés. En effet, les changements étaient précisés au point

⁸⁶ Notons que cette appellation était largement utilisée autant par les gestionnaires des caisses que par les conseillers eux-mêmes.

qu'un des directeurs généraux de caisses rencontrés a tenu à rappeler, en riant, l'histoire suivante :

« Quand ils [les conseillers en développement organisationnel] venaient nous rencontrer, c'était des cartables à n'en plus finir. Et j'ai même vu dans un cartable, une fois, ça avait vraiment été écrit, en ouvrant le cartable, à la page 1, comme introduction, on dit de faire une rencontre d'employés pour leur présenter le projet et de *leur servir du café et des beignets* ! Moi, quand on m'a présenté ça, j'ai refermé le cartable et j'ai demandé à la ressource [la D.O.] de retourner à la Confédération. Que moi, je ne me faisais pas dire s'il fallait que je serve des beignes aux employés ou si, ou ça, que ça faisait partie de ma liberté de gestion. Alors là, on avait vraiment le sentiment qu'il fallait nous inculquer, dans la tête là, tout le processus comme des petits robots ! » (DG 7)

Bien que raconté sur un ton anecdotique, ce souvenir illustre à quel point les outils d'accompagnement des changements développés par la Confédération cherchaient à remplacer une mémoire ancienne contre une nouvelle mémoire technique: mémoire animant l'expérience d'un directeur général de caisse, gardien d'un passé et responsable des règles du jeu de son organisation, la caisse dans le Mouvement Desjardins, face à une alternative normative, un idéaltype construit par la Confédération pour rendre compte rationnellement des idées de changement organisationnel rendu nécessaire par l'intensification de la concurrence, les banques étant plus avancée dans la réingénierie des processus d'affaires. L'évacuation de la question sociale avait été atténuée par un emballage de politesse que traduisait cette règle de mise en scène du café-beignets. Artifice bureaucratique inutile pour ce directeur dont le rapport aux autres se jouait sur un autre plan que celui prescrit par les outils de changement organisationnel.

En somme, sur le plan technique, basé sur l'expérientiel des projets dans les caisses pilotes et vitrines, il n'y a pas d'erreur : les Chefs de projets ont pris soin de rédiger toutes les règles prescrites par les changements technologiques et de les inscrire dans la durée, en découpant les étapes à franchir dans chaque caisse et en les inscrivant dans un calendrier d'implantation du projet de réingénierie dans celle-ci. Généralement, ces calendriers d'implantation étaient selon quatre phases du changement à

accomplir. D'abord, une phase de planification du projet de réingénierie de la caisse en question, comprenant toutes les étapes stratégiques telle que la planification du moment de chaque activité et une première communication aux employés, suivie d'une phase de préparation, comprenant les installations physiques et la formation des employés, puis l'implantation du changement lui-même avec ce qu'il comporte, et finalement complété par une évaluation de l'implantation du projet visant l'amélioration de la gestion de la caisse. De plus, dans les caisses rencontrées par les conseillers dédiés à l'implantation des projets de la réingénierie, les employés ont bénéficié d'un accompagnement relativement serré de la part des instances fédératives (fédérations régionales et Confédération) dans les changements. Les acteurs des caisses, en plus de bénéficier d'un support mémoriel écrit, ont donc profité de la mémoire individuelle des accompagnateurs (les chefs de projets, les conseillers en D.O. et les autres conseillers dédiés à l'accompagnement de la réingénierie) dont les connaissances et l'expertise étaient déjà acquises face aux projets, ayant eux-mêmes reçu une formation de la Confédération. Concrètement, non seulement les démarches et les conditions de succès ont été documentées au travers les outils écrits remis aux acteurs des caisses, mais des personnes-ressources venant des organisations de soutien, en particulier de la Confédération, ont porté une assistance physique ou virtuelle à ces acteurs lors de la réalisation des différentes étapes du projet.

Avec la réingénierie des processus d'affaires des caisses, la nature même du changement dans le Mouvement Desjardins modifie complètement les règles mémorielles de cette organisation. Pour mieux comprendre, nous devons faire un bref retour en arrière et rappeler l'importance des modifications de la plateforme technologique. Jusque dans les années 1990, le Mouvement Desjardins enregistrait les échanges des membres avec les caisses sur une base strictement locale, dans un système dont les finalités étaient d'abord et avant tout comptables ou administratives. Avec la réingénierie, on place les besoins du membre-client et la mise en marché des produits et services au cœur des processus d'affaires et le

nouveau système permettra dorénavant de mieux cerner le profil de chaque membre afin que dans chaque caisse, on puisse de lui faire une offre intégrée de produits et de services du Mouvement Desjardins (incluant donc ceux des filiales d'assurances, de valeurs mobilières, et de la Fiducie Desjardins dont relève les fonds communs de placement) en fonction de ses besoins. Ainsi, d'une mémoire strictement économique et cléricale, le nouveau système ouvre l'accès à une mémoire sociale du membre qui aura pour effet de modifier le type d'interactions et d'échanges entre l'employé de la caisse et le membre. Il s'agit bel et bien déjà d'un changement de paradigme. Mais, plus encore, l'ancienne plateforme technologique qui était locale, se voit remplacée par une infrastructure en réseau, centralisée à la Confédération (qui deviendra une Fédération) et permettant aux caisses d'avoir accès au dossier du membre d'une autre caisse, avec son autorisation. Pour les directeurs généraux des caisses, il s'agit d'une révolution. D'une mémoire individuelle du membre, la technologie force les caisses à partager leurs informations sur le membre pour en faire une mémoire collective. Pour les acteurs de la caisse, il s'agit souvent d'une perte de leur pouvoir sur leurs membres. Comme on peut s'en douter, ce changement de règles eut pour effet de soulever de nombreux questionnements et protestations avant d'être finalement entériné par les caisses et leurs fédérations régionales. Afin de répondre aux préoccupations des caisses sur ce point, il fallut de nombreuses discussions, mais surtout l'assurance que l'accès à la mémoire des autres caisses ne pouvait être rendue possible que par l'autorisation du membre. L'argument utilisé fut qu'il en allait du bien du membre d'être reconnu comme une personne unique à travers tout le grand réseau du Mouvement Desjardins (caisses et filiales) et non comme une personne distincte à chaque caisse locale.

En somme, la mémoire du membre en tant que « membre/client unique » devient commune à toutes les caisses, selon les désirs de celui-ci. Et pour arriver à mieux servir le membre, où qu'il se trouve, la caisse va revoir, en fonction du cadre de la réingénierie, l'ensemble de ses règles de fonctionnement, des règles intégrées et mémorisées non seulement dans

le système informatique, mais également par les gestionnaires et les employés. Ces règles prendront la forme de « projets » d'amélioration des processus d'affaires qui seront déclinés dans des calendriers d'implantation et des démarches d'accompagnement que les dirigeants élus, les gestionnaires et les employés des caisses s'approprieront à l'aide du support des conseillers en implantation du changement.

2.1.2 Les règles émancipatrices

Après l'exposé des manifestations du pouvoir et du temps par le biais des règles en tant qu'elles participent à la rationalisation, voyons maintenant comment les règles participent à la subjectivation. Comme La subjectivation se manifeste dans une visée d'émancipation des individus, on peut s'attendre à ce qu'elle soit moins présente que la rationalisation, encore dominante en gestion. En effet, à partir des entretiens, nous avons pu identifier une seule manifestation de règle ayant servi à l'émancipation des individus. Celle-ci a d'ailleurs eu des conséquences sur les délais de réalisation prévus du changement concerné, à savoir la réingénierie.

2.1.2.1 Les délais dans les applications des nouvelles règles prescrites

Les temps d'implantation des changements (réingénierie, regroupements et fusions de caisses) pouvaient être occasionnés par plusieurs justifications associées à des actions de mésadaptations. Une situation exposée par les participants illustre bien que la durée d'implantation d'un changement s'est avérée plus longue que prévue par les Chefs et les propriétaires des projets dans le Mouvement Desjardins.

Lors de l'implantation de l'application informatique « OMA » (Opérations en mode assisté) pour effectuer les opérations courantes des membres, un directeur général nous a confirmé un phénomène apparemment assez répandu :

« Si on prend le système informatique OMA qui était le logiciel au niveau des transactions courantes au comptoir et qui devait accélérer le processus au début, ça n'allait vraiment pas bien, il y avait beaucoup d'ajustements, de lourdeur, de lenteur, de changements de méthodes de travail de la part des employés qui étaient passés d'un système informatique avec lequel ils travaillaient depuis des années à un nouveau système. Donc, ça a été très long. » (DG 2)

En effet, il appert dans ce cas précis que la directrice du secteur courant de la caisse (l'unité organisationnelle comprenant les caissiers et les commis au comptoir) a maintenu, pendant une certaine période, un double système d'organisation du travail par méfiance envers la nouvelle technologie. Y avait-il un temps transitoire de prévu ? Un temps technique de mise en œuvre impliquait des temps individuels d'appropriation. Le fait que la directrice se sécurisait et sécurisait son équipe à l'aide de deux systèmes parallèles, bien que cela ait constitué une mesure temporaire, a nécessairement affecté le gain de productivité qu'aurait dû permettre la nouvelle technologie dès les premiers instants. Le directeur général raconte :

« Donc ça été vraiment difficile à passer à travers [l'implantation du nouveau système dans tout le secteur courant], pis ç'a été long. Là naturellement, ce qui est arrivé, c'est que tout le système a été... en tout cas, chez nous, ma directrice disait *c'est pas bon, ça va pas bien, c'est toujours planté*, et puis bon. La résistance au changement là, vous savez [...] mais il ne fallait pas lâcher. On l'avait acheté le système, fallait le travailler, fallait pas balancer dans l'ancien parce que, parallèlement, on a maintenu temporairement l'ancien système, fallait pas que les employés basculent dans le vieux, fallait toujours qu'ils restent dans le nouveau. » (DG1)

Il fallait donner du temps aux temps. Il fallait que le directeur général de la caisse consente à investir des sommes d'argent dans les temps de travail d'assimilation des nouvelles règles d'offre de service. Mais, particulièrement en ce qui concerne les nouvelles règles relatives aux interactions avec le membre, nécessitant une transition pour amener l'employé, simple « caissier-changeur », à modifier ses routines afin de jouer un rôle de « conseiller-vendeur », ce changement s'est avéré très difficile et demeure encore un processus inachevé pour la majorité des

directeurs généraux des caisses interrogés. Soulignons que lors d'un changement organisationnel, comme nous l'ont confirmé eux-mêmes les participants, il est souhaitable d'éviter tout flottement dans les règles, susceptibles de laisser place aux incertitudes. Les directeurs généraux des caisses donc, en principe, lors de l'implantation d'un changement au sein d'une caisse, agir rapidement auprès des employés concernés, en énonçant leurs nouvelles attentes et en assurant leur application grâce à un suivi. Or, il semble que les règles permettant le contrôle du changement individuel - d'employés « opérateurs » vers des employés « vendeurs » - n'étaient pas clairement établies. Apparaissant expérimental, ce concept « d'employé-vendeur » ne pouvait s'affiner et s'éclaircir hors de tout doute que par l'horizon d'un système espace-temps de mise au point graduel de ce qu'il adviendra vraiment, au gré des contacts avec des réalités régionales diverses. Et, il faut le souligner, cet horizon est continu. Comment se comportent le directeur général et les autres gestionnaires de la caisse, comme la directrice du service courant dans l'exemple cité, dans leur nouveau rôle de gestion des ventes ? Quelles sont leurs exigences face aux comportements de leurs employés ? Comme on peut s'en douter, ce changement vers des « employés-vendeurs » suscite des interrogations sur le plan culturel. De quelle manière le paradigme de la « vente » peut-il s'intégrer et cohabiter avec les valeurs d'accessibilité aux services et de primauté du service aux membres ? Nous reviendrons sur cette problématique dans la section portant sur les règles et la culture. Retenons que le point final de ce changement organisationnel, le service de vente, comme nouveau territoire d'appropriation pour chaque caisse, demeure un microcosme social qui indique une direction vers une modalité des événements du futur difficilement assimilables par les directeurs généraux et les autres gestionnaires des caisses, particulièrement sous le mode d'une répétition des actions des ventes à documenter, à analyser et à corriger.

En somme, cette nouvelle routinisation imposée par les technologies de la réingénierie des processus d'affaires, affectant les opérations et le service à la clientèle, exige d'abord et avant tout de l'employé d'acquiescer des

habiletés techniques (une nouvelle mémoire) pour maîtriser les nouveaux outils et intégrer de nouvelles routines de travail (en s'appropriant de nouveaux mécanismes de rappel), pour espérer atteindre les cibles de productivité et d'efficacité. Il semble que cette étape, en dépit des difficultés normales reliées à l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail et d'une certaine instabilité technologique, se soit relativement bien déroulée au sein des caisses, du moins pour celles d'où viennent les participants à notre recherche. Par contre, l'adaptation au changement montre que les nouvelles pratiques de « vente » ne sont pas totalement intégrées parce qu'il apparaît subsister de vieilles routines du passé. Ces routines du passé, elles-mêmes reposant sur la pluralité de leurs différentes phases successives, sont à la fois liées chacune avec d'autres phases précédentes et elles ont abouties à cette sorte de répétition de l'action toujours présentes chez les employés, en particulier les plus expérimentés avec les systèmes et les règles d'autrefois.

2.1.3 Les règles humanisantes

Il arrive que les gestionnaires d'une organisation trouvent, par le biais des règles, un équilibre entre d'une part, la rationalité économique permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise et, d'autre part, l'épanouissement des individus qui la composent. C'est ce que nous avons défini dans le chapitre deux, comme une gestion humaniste de l'organisation. Dans ce qui suit, nous mettons en relief les paroles des participants interrogés relativement à une gestion humanisée du changement en ce qui a trait aux règles édictées dans le cadre particulier de la réingénierie des caisses:

- ❶ un constat portant sur les effets du choix de certaines règles sur le délai du changement ;
- ❷ un autre constat portant sur les règles de la réciprocité ou la régulation du pouvoir dans le changement par la démocratie.

2.1.3.1 Les effets du choix de certaines règles sur la durée du changement

Nous avons fait un constat concernant les règles temporelles du temps portant sur les effets de certaines décisions dans le cadre même du processus de changement sur la durée de celui-ci. À ce chapitre, tout d'abord, selon certains témoignages recueillis, lors de nombreuses décisions qui ont engendré un changement des règles important au niveau de la caisse, la période de réflexion et de pourparlers au conseil d'administration a été souvent plus longue que la période de la mise en œuvre du changement par les employés de la caisse :

« Puis je te dirais qu'à la Caisse, il a fallu plus de temps avec le conseil d'administration qu'avec les employés. Parce que c'était des changements importants, des changements de façon de faire, à l'époque on commençait à parler de vision, de décision et tout ça, mais c'était pas trop à la mode dans Desjardins. Donc, il fallait amener ces notions-là qui étaient importantes si on voulait asseoir nos assises. » (Ges 1)

À cette échelle des dirigeants élus de la caisse, la réflexivité et le dialogue des tenants et aboutissants pour chaque caisse trouvent un point de départ qui se perd dans les profondeurs du passé du Mouvement Desjardins, une historicité donc qui n'amoindrit pas le caractère actuel de ces débats : au contraire. En fait, toutes les nouvelles règles ayant des impacts directs sur les employés apparaissaient trop sensibles et remplies de conséquences pour être prises à la légère. Les conseils d'administration semblent avoir considéré, de manière générale, l'aspect humain de chaque décision. La question du lien d'emploi de l'individu et de ce qui a valeur première au creux de ce changement organisationnel, la réingénierie, se fait par le biais de l'instant, celui de la discussion collective, en réunion du conseil, pour chaque nouvelle règle. Dans le langage interne, plusieurs participants nomment cette façon de faire comme étant « la manière Desjardins ». Et pour les agents de changement venant de l'extérieur du Mouvement, le mode coopératif du changement pouvait s'avérer « choquant » :

« Il y avait un des chefs d'orchestre de la réingénierie, un bonhomme avec un ego important, des fois, il s'impatientait [il

disait] : *ce n'est pas si compliqué que ça, vous devriez comprendre...vous pourriez travailler plus fort.* Les gens disaient : *Travailler plus fort ? Il est malade, lui !* Y en a un qui m'avait dit : *Retournez-le dans les banques, lui ! Il comprend pas le Mouvement Desjardins, c'est pas ça le Mouvement Desjardins !* Parce qu'il trouvait que sur le plan humain, il n'avait pas la sensibilité nécessaire ». (Élu 5)

Par ailleurs, à titre d'exemple relatif à la détermination des règles par Chefs et propriétaires de projets du Mouvement, il a été décidé à la fin des années 1990, que des programmes de formation seraient mis en place et que serait accordé le temps nécessaire aux employés déjà en poste qui souhaitaient se former afin de pouvoir évoluer vers de nouveaux postes conseils et de se maintenir en emploi. Ceci eut pour effet d'augmenter les dépenses de formation jusqu'à 10% de la masse salariale. Un dirigeant élu d'une caisse commente :

« Quand on disait il faut réduire les coûts, il faut vous donnez les moyens d'accéder aux nouvelles technologies puis de perfectionner vos employés [...] Ce qu'on s'était donné comme règle du jeu aussi, on ne dit pas à nos anciens employés, vous n'êtes plus bons pour ça, vous étiez bons pour les anciennes caisses, là vous n'êtes plus bons et on va aller chercher des gens qui sont formés » (Élu 4).

Collectivement, par les voix qui se font entendre dans les conseils d'administration des caisses, il est évoqué le désir, l'espérance et l'attente impatiente de nouvelles perspectives d'avenir en termes d'offre de service bonifiée pour les membres. Dans les caisses, on reconnaît le principe qu'il faille « faire avec les gens qu'on a » (DG 8) et que cela rend la gestion du quotidien et du développement des affaires plus complexe et plus longue. Il faut poursuivre les opérations de la caisse, tout en formant les employés et en développant les affaires. De l'avis de tous les participants à la recherche, le message corporatif du Mouvement Desjardins est clair : le changement organisationnel doit se faire avec les gens en place. Chaque directeur général de caisse doit donner une chance à tous les employés de se former. Mais pourtant, chaque caissier appelé à devenir vendeur voit, vit et ressent une impossibilité d'une répétition de son savoir-faire d'autrefois ; il (elle) ne peut que l'imaginer dans la discontinuité, celle de la

marque d'une nouvelle règle qui vient perturber la continuité parfaite de l'éternelle action réconfortante d'autrefois. La majorité des participants sont d'avis que dans une banque, on aurait plutôt cherché à mettre à pied ceux qui ne répondent pas immédiatement aux exigences. Alors que, dans le Mouvement Desjardins, les pressions des conseils d'administration des caisses pour garder tout le monde sont sans équivoque. Les membres des conseils posent qu'il est vrai qu'il y a un futur avec les artisans d'une caisse et, dans leurs mots, présentent l'avenir de la réingénierie comme le temps de la décision inévitable de garantir la liberté d'apprendre à chacun. Même si cela est plus long de former les gens déjà en place pour rehausser leurs compétences, cette façon de faire, « à la Desjardins », correspond davantage aux valeurs institutionnelles liées au lien d'emploi et au développement des compétences.

Malgré l'accord apparent entre le discours corporatif du Mouvement porté par la Confédération et celui des caisses concernant le développement des compétences des employés, on assiste tout de même à quelques désaccords sur l'application des règles. D'abord, certains directeurs généraux jugent que les règles de congédiement des employés pour non-conformité avec les nouvelles exigences académiques de base, et qui ne veulent pas se former, manquent de souplesse. L'instant où chaque directeur général prend conscience de chaque personne qu'il connaît et dirige depuis longtemps trouve une validité actuelle plus importante que toute validation par critère financier. Trop de spéculations subsistent car des caisses ayant été prises au dépourvu par un manque de personnel, leurs directeurs généraux se voient dans l'obligation de réembaucher des employés congédiés un peu plus tôt. Une autre situation a trait à certains projets de fusion de caisses qui se sont vus retardés à cause de directeurs généraux qui devaient éminemment partir à la retraite et qui souhaitaient maintenir leur statut et leur autonomie jusqu'à leur départ. Avec l'accord du conseil d'administration, un directeur général était en mesure de demeurer en poste, quoiqu'en disent les représentants de l'organisme de soutien. Notre expérience nous porte à croire que cette

situation ne pouvait être empêchée vue l'autonomie décisionnelle du conseil d'administration de chaque caisse.

Sur le plan des règles de développement des compétences des employés des caisses, retenons que de manière générale, elles ont contribué à favoriser l'épanouissement des personnes en place en accordant le temps et l'argent nécessaires à leur formation, requise pour s'adapter aux nouvelles règles amenées par le changement organisationnel. Les participants à la recherche sont unanimes : les règles de développement des compétences pour s'adapter aux changements ont été élaborées « à la Desjardins », signifiant ainsi qu'elles ont respecté les valeurs organisationnelles de nature humaine. Ce fût une occasion de réaffirmation de cette alliance entre l'avenir et le passé du Mouvement Desjardins.

En conclusion de cette présentation des résultats sur les règles temporelles, rappelons que la routinisation des opérations quotidiennes de la caisse avant la réingénierie, avaient forcément créer une stabilité (continuité et forme de permanence) des temporalités individuelles de sorte que lorsque les changements se sont effectués dans les caisses à travers ce quotidien, en affectant plusieurs aspects de ces opérations, ils nécessitaient une bonne coordination d'implantation des nouvelles règles, selon une séquence logique et selon un rythme acceptable pour les personnes concernées. Le rapport au temps se reflète dans la répétition de l'action. Le changement de l'action répétée est une succession abolie, un présent coupé de son passé et à l'avenir incertain. La routine obtenue par l'application de règles anciennes est une succession infinie, où chaque instant devient alors un morceau de liberté. Le changement humanisé doit donc respecter les temporalités individuelles et collectives. Or la réingénierie apportait de nouvelles règles. En ce qui concerne les implantations de celles-ci, au sein des caisses, le calendrier d'implantation des changements dans chaque caisse a donc été en quelque sorte « négocié » entre les responsables de la caisse (conseil d'administration et directeurs généraux) et les responsables de leur fédération

(propriétaires et gestionnaires de projets). Ce témoignage est révélateur de la négociation des règles temporelles :

« Je me souviens, en Abitibi, ça a fait un scandale, parce qu'ils étaient bien en retard, et puis les gens [les gestionnaires de la Confédération] avaient décidé que, les quatre prochaines fins de semaine, il fallait que tout le monde finisse [d'implanter la technologie]. Or c'était la saison de chasse ! *Ça ne se fait pas, ça*, les gens de l'Abitibi. *Voyons ! C'est la chasse ! Ils sont malades !* Qu'est-ce qu'on fait ? On a été obligé de retarder [à la Confédération]. Bah oui ! C'était venu jusqu'à moi, puis je leur ai dit : *C'est pas quatre semaines qui va nous faire mourir*. C'est bon, hein ? Mais l'humain, c'est ça. Mais pour eux autres, voyons, la période de chasse... Ben là, c'est une période dans le temps. »
(Élu 4)

Comme on le voit, la nécessité et l'immutabilité du passé propres à un groupe social comme le Mouvement Desjardins ne sont pas celles de la nécessité économique. Ainsi, dans la mesure du possible, les fédérations régionales des caisses (du moins celles concernant les participants à la recherche) ont offert une certaine flexibilité dans l'implantation des solutions technologiques, tenant compte des contraintes des applications et du système d'exploitation. Le « temps humain » a été considéré autant que le « temps technologique ». Respectant ainsi les valeurs humaines du Mouvement Desjardins, cela a eu pour effet de retarder certains projets. Il en va de même pour plusieurs choix de règles qui peuvent, comme l'ont manifesté tous les participants en témoignant du développement organisationnel à « la manière Desjardins », prendre plus de temps. L'avenir de ce projet de changement était déjà marqué indélébilement du sceau de la décision qui inscrit les valeurs fondatrices du Mouvement Desjardins au sein de toutes les temporalités requises pour mettre en œuvre de nouvelles règles de fonctionnement.

Finalement, nous remarquons que lorsque les règles ne sont pas claires au niveau des projets de changements et des comportements attendus et qu'elles ne se concrétisent pas dans le temps et que les suivis auprès des acteurs concernés par le changement sont inexistantes, celui-ci ne peut

devenir effectif. Nous investiguons davantage ce dernier point dans l'analyse qui suit concernant le pouvoir que décrètent les règles.

2.1.3.2 Les règles de la réciprocité ou le pouvoir de la régulation démocratique

Nous avons constaté lors des entretiens que sans pédagogie relative aux nécessités du changement organisationnel et sans formation intellectuelle permettant aux acteurs de poser un jugement raisonné, la régulation démocratique eût été inopérante. Il faut dire que le pouvoir évoque également des règles de coopération. Alors que l'idéal coopératif au moment des changements étudiés, fut de faire du neuf avec du vieux, les acteurs du Mouvement Desjardins ont milité pour réinterpréter la nouveauté en réactivant les cultures héritées. Obtenir le respect des droits culturels, tenir compte des expériences vécues, confèrent une liberté politique d'expression qui est toujours manifeste. Il n'y a pas encore de triomphe de la raison économique dans l'application des nouvelles règles induites par la réingénierie. Aussi, dès ses premiers balbutiements, la haute direction du Mouvement Desjardins a multiplié les occasions de communication et de rencontre afin d'informer les acteurs à tous les niveaux, fédérations régionales et caisses, concernant les impératifs du marché et les conséquences catastrophiques d'un immobilisme à plus ou moins long terme pour les caisses. Faisant ainsi appel à la raison des acteurs tout en créant en même temps un sentiment d'urgence, les faits et les chiffres influencèrent véritablement les directeurs généraux des caisses ainsi que leurs dirigeants élus et les mirent en action de changement organisationnel. À ce propos, un directeur général de caisse nous confie que « si les caisses n'avaient pas cru dans le portrait *pessimiste* du conseil d'administration de la Confédération, elles n'auraient pas avancé vers la vision 2000. » (DG 3)

Au lieu donc de prolonger sans fin un modèle autonomiste, comment dégager un nouveau principe de construction de l'organisation en intégrant les limites des lois libérales de l'industrie des services financiers ?

En plus de faire appel à la raison des acteurs pour adhérer au changement organisationnel allant jusqu'à une « transformation » du Mouvement Desjardins, le plus souvent, un processus démocratique a régulé les changements. En premier lieu, par l'implication des acteurs opérationnels dans la conception de ces changements :

« Et moi ce que j'ai retenu de cette expérience-là [la réingénierie], c'est que peu importe les résultats que ça l'a eu, peu importe ce qu'on a pu en bénéficier, ça été la liberté [...] de travailler dans un modèle non inscrit. Donc, c'était vraiment la page blanche. Quand je dis qu'en 1994, les trois premières années on a travaillé sur la page blanche, c'était de la création, pure et simple. Et je pense que c'est la seule fois de l'histoire, du passé ou peut-être de l'avenir, qu'un groupe de directeurs généraux auront été impliqués aussi étroitement à dessiner quelque chose. Et dessiner, ce n'est pas juste une figure de style, hein, on a dessiné, on a même dessiné ce qu'était la maison Desjardins. Pour déterminer que le réseau caisses serait définitivement la porte d'entrée et c'est ce qui va guider toutes nos prochaines années. » (DG 7)

« Dessiner la maison Desjardins », « déterminer que le réseau caisses serait définitivement la porte d'entrée », réécrire les politiques générales d'administration, écrire l'histoire de l'organisation, révèlent une liberté d'affirmation comme sujet créateur. Cet important carrefour de mise à plat des changements à être initiés par les directeurs généraux des caisses, ne pouvait cependant pas en être un de pensée et d'action purement critiques : il faut des forces politiques constituées capables de rendre compte des orientations à prendre pour de tels mouvements sociaux. En second lieu donc, les acteurs se sont mutuellement interpellés par la négociation des règles d'implantation entre les caisses, les fédérations régionales et les impératifs dictés par la Conédération. En effet, nous avons vu que les caisses avaient retardé certaines implantations pour tenir compte du « temps humain ». Un gestionnaire, qui a déjà œuvré plusieurs années au sein d'une institution concurrente des caisses illustre avec humour la différence entre le management dans les banques et celui du Mouvement Desjardins :

« J'ai travaillé pour une banque, pis j'suis sorti des banques, j'étais pas bien là-dedans, trop encadré, j'aimais pas ça, moi. J'disais quand j'suis parti de la banque, je disais, les banques, c'est le régime militaire puis j'm'en vais dans le régime civil, j'vais aller voir dans les caisses. Faudrait pas que les caisses s'en aillent dans le

régime militaire, on n'est pas là encore par exemple, heureusement, faut que ça demeure un régime civil » (DG 8).

Avec ce régime militaire bancaire, nous sommes au plus loin de la confiance en soi d'un directeur de banque, car ce régime est assuré de sa domination par des règles de contrôle de la plupart des actions de ce directeur. Avec le « régime civil » (DG 3) du Mouvement Desjardins, la subjectivation du directeur général réapparaît, rescapée du couvre-feu imposé par l'optimisme marchand et les absolutismes du libéralisme et de leur nouveau pouvoir moralisateur par les codes et les conduites imposées. Ce régime civil correspond en effet à la capacité du directeur général de la caisse à agir sur celle-ci et en particulier à définir la nature des rapports de domination autorisés localement.

Cette régulation démocratique suppose un partage des pouvoirs politiques entre les paliers organisationnels du Mouvement par le biais d'une décentralisation des décisions. Par exemple, le suivi de l'application des règles visant les fusions de caisses a été confié par la Confédération aux fédérations régionales. Celles-ci ont été autorisées à adapter les critères économiques des fusions proposées parce qu'elles « connaissaient leur monde ». (DG 8) Cet appel au Sujet-directeur général de la caisse n'est d'aucune manière un renoncement à une représentation politique de la Confédération au sein des opérations quotidiennes d'une caisse. Au contraire, les phases d'implantation des changements technologiques indiquent un accroissement accéléré de sa prégnance au sein de toutes les sphères d'offres de services.

Finalement, bien que le changement organisationnel soit essentiellement régulé de manière démocratique, lorsque nous demandions aux participants ce qui aurait pu être amélioré dans l'implantation des changements, un gestionnaire de la Fédération, en termes de planification et de coordination pour leur mise en place, aurait pu être totalement confiée à la discrétion des fédérations régionales, ce qui n'a pas été le cas. À son avis, la Confédération aurait pu transmettre strictement les

objectifs et les outils, laissant libre cours quant au « quand » et au « comment ». Ceci signifie que le partage du pouvoir en faveur des régions aurait pu être, selon lui, encore plus prononcé et la délégation d'autorité de la Confédération vers les fédérations régionales eut été encore davantage accentuée. C'est que la relation entre les instances fédératives (fédérations régionales et Confédération à l'époque de la réingénierie) et les caisses, souvent perçue comme asymétrique par les acteurs des différents paliers, favorisant l'un ou l'autre de ces paliers, dépendamment du statut de l'acteur dans l'organisation, est tributaire des relations passées. Aussi, les règles prescrivent les comportements et régulent les interactions selon la mémoire des consensus obtenus dans le Mouvement Desjardins. L'adhésion au changement assure la cohésion autour des projets, alors que le non-respect des règles constitue une infraction, limitant ainsi le contrôle social et faisant place aux écarts et à la non-conformité. Simple marginalité ou véritable déviance, pour les directeurs généraux des caisses, il s'agit bel et bien de l'affirmation de leur autonomie, de la compréhension des enjeux du changement. Comme le Mouvement Desjardins forme un système démocratique, l'imposition d'une discipline stricte ne peut être efficace, encore moins légitime. C'est pourquoi la haute direction du Mouvement, la Confédération, a consenti à un assouplissement des règles, a même toléré, du moins momentanément, leur non-respect, jusqu'à en permettre l'exception. À titre illustratif, un directeur général nous a confié que les instances fédératives ont accepté, malgré l'obligation provinciale d'introduire un programme de rémunération incitative, que sa caisse n'adhère pas à ce régime d'intéressement pour les employés pendant toute la période de négociation de la convention collective de sa caisse. L'ordre politique du Mouvement s'accorde avec la nécessité de la paix sociale dans la caisse en autorisant (via les fédérations régionales) des aménagements locaux à l'expression de ses desseins.

2.1.4 Conclusion sur les règles, le temps et le pouvoir

En conclusion de cette section sur les règles, rappelons qu'en période de changement organisationnel, les gestionnaires du changement devraient, dans une perspective d'humanisation, permettre aux acteurs des digressions et négociations relatives à l'application des règles. Le passage d'une organisation coopérative démocratique à une organisation programmée a radicalisé la perception des manifestations du pouvoir dirigeant du Mouvement. Les acteurs au pouvoir, à la Confédération, élaborent et mettent en œuvre des règles de contrôle redéfinissant les pratiques professionnelles; l'action de ces acteurs vise à contrôler l'initiative locale et à créer les nouvelles institutions permettant d'exercer ce contrôle. Ce n'est qu'une fois expérimentées, essayées et révisées, qu'ensuite, les nouvelles règles sont généralisées et formalisées.

Sur le plan du changement des règles, le pouvoir trouve sa source dans plusieurs foyers dans le Mouvement Desjardins. Tout d'abord, comme pour toute entreprise coopérative ou non, les règles du marché servent souvent à légitimer l'action de l'agent du changement auprès des acteurs concernés en lui fournissant des arguments dont la rationalité rime avec efficacité, productivité, voire avec la survie même de l'organisation. Cette régulation par le marché a justifié l'uniformisation du réseau des caisses par la standardisation des règles affectant ces organisations vues comme des unités locales du réseau de distribution Desjardins, accordant ainsi un plus grand pouvoir à l'unité fédérative (renforcée du fait de la transformation en Fédération unique) dorénavant dépositaire de la destinée de ces règles. Toutefois, de par la structure démocratique du Mouvement Desjardins, les changements de règles se sont le plus souvent opérés sans trop de pressions pour l'obtention du consentement des pouvoirs locaux. Aux dires des participants à la recherche, ce partage du pouvoir est non seulement théorique, mais également effectif, bien que les perceptions d'un partage équilibré entre le pouvoir local et fédératif varient selon les participants interrogées. L'étude des structures qui

définissent le temps et le pouvoir nous en apprendra davantage.

2.2 Les structures comme manifestations du temps et du pouvoir

Tout comme nous l'avons fait pour les règles, nous présentons les résultats sur les structures comme manifestations du temps et du pouvoir en présentant successivement, dans le cas étudié, les structures rationalisées, les structures émancipatrices et les structures humanisées, telles que nous pouvons les faire ressortir, après avoir analysé le contenu des entretiens et en mobilisant au passage, notre connaissance du terrain, tirée de notre expérience de salariée du Mouvement, notamment comme chef de projet de réingénierie.

2.2.1 Les structures rationalisantes

Précisons d'emblée que la plupart des propos des participants à la recherche concernant les structures repose sur une vision rationalisante du changement. De ces propos, trois constats apparaissent sur les structures et la rationalisation :

- ❶ les changements structurels au niveau local (celui des caisses) entraînent successivement des changements structurels au niveau des organismes de soutien;
- ❷ l'aplanissement de la structure du Mouvement facilite la prise de décisions sans nécessairement améliorer la proximité des caisses avec leur nouvelle Fédération unique;
- ❸ les rôles qui accompagnent la structure, par un nouveau partage des responsabilités, tardent à être pleinement assumés par les caisses et par la Fédération unique.

Voyons de plus près les manifestations des structures découlant des propos des dirigeants élus et des directeurs généraux de caisses ainsi

que des gestionnaires de la Fédération ayant participé à notre recherche, en détaillant chacun de ces trois constats.

2.2.1.1 L'effet d'entraînement des changements structurels locaux sur le changement de la structure globale du Mouvement

Mentionnons d'abord que les changements structurels locaux entourant la réingénierie sont de trois ordres : la structure organisationnelle de la caisse est modifiée, de nombreuses caisses se regroupent pour offrir des services financiers aux entreprises, puis, la commission de crédit est abolie. La transition de ce passé (avant réingénierie), au présent (réingénierie), puis au futur (la caisse de l'an 2000) nécessitera, au sein du Mouvement Desjardins, une immense coordination du déploiement des changements, notamment, au niveau de ses structures. La nouvelle caisse technologique, ayant réalisé la réingénierie, aura en effet des impacts sur le design du réseau des caisses Desjardins (à savoir les caisses et leurs organismes de soutien). Plusieurs caisses se regrouperont dans une deuxième phase pour des raisons de rentabilité et d'amélioration de l'offre de services. Puis, sur un plan macroscopique, une nouvelle configuration structurelle sera mise en place par le regroupement des fédérations régionales avec la Confédération, celle-ci devenant une Fédération unique.

En éliminant le palier décisionnel régional, en 2001, nous avons vu qu'au niveau des règles, on assurait une plus grande uniformisation des caisses à travers le Québec. Sur le plan structurel, cette reconfiguration (le passage de trois à deux paliers) permet également des gains de temps au niveau de la mise en application des décisions. Les éventuels projets de changement, bien que ceux de la réingénierie soient terminés, ne peuvent plus être mis en échec par les fédérations régionales avant qu'ils ne soient transmis aux caisses. La Fédération provinciale s'assure dorénavant un lien direct (ou un pouvoir plus immédiat de persuasion) avec les caisses. De plus, ce nouveau partage des responsabilités vise, encore une fois, à rationaliser les coûts. Ce changement structurel concernant les

organismes de soutien n'affectent pas la souveraineté de la caisse, qui demeure théoriquement toujours aussi autonome, malgré la plus grande standardisation des politiques et des normes dans tout le réseau des caisses.

2.2.1.2 Le changement des structures décisionnelles, la proximité du soutien et la gouvernance

Du point de vue de la gouvernance, les changements apportés à la structure locale par l'abolition de la commission de crédit dans chacune des caisses et ceux apportés à la structure des organismes de soutien qui ne forment plus qu'une seule fédération, ont contribué, de l'avis de tous les participants à la recherche, à l'uniformisation des façons de faire par l'uniformisation des règles. La centralisation des décisions, qui se réalise au détriment des régions, avec la mise en place de la fédération unique, apporte des gains en uniformité de pensée dans le Mouvement Desjardins. En effet, l'abolition des instances décisionnelles des fédérations régionales entraîne inévitablement pour les régions une perte de pouvoir décisionnel, ces instances autonomes ayant été remplacées par des vice-présidences régionales relevant du « siège social » de la Fédération provinciale, la fédération unique. Alors que l'ancienne structure permettait systématiquement de prendre en considération l'opinion « du terrain », les participants, y compris les gestionnaires de la Fédération, sont unanimes: il y a bel et bien eu une perte de pouvoir décisionnel dans les régions, « mais cela était inévitable », disent-ils. Un gestionnaire rappelle:

« C'était pas facile pour la Confédération avant [qu'elle devienne la fédération unique]. La Confédération faisait un enlignement, [...] à l'ensemble des fédés [fédérations régionales] qui se voyaient maîtres de tout, qui eux-mêmes étaient soumis à l'assemblée de chacune des caisses qui les géraient, bien ça ne finissait plus. » (Ges 1)

Paradoxalement, même si la Confédération souhaitait, par la mise en place de la Fédération unique, se rapprocher des caisses, les dirigeants élus et les directeurs généraux des caisses interrogés semblent plutôt

regretter la proximité de leur fédération régionale respective. À leur avis, la centralisation et le « partage organisé » de certains services afin de diminuer les coûts, a eu pour conséquence de déplacer le soutien des caisses des régions vers les milieux urbains. Un gestionnaire de la Fédération se demande d'ailleurs: « jusqu'à quel point faut-il rentabiliser la structure en centralisant les services ? » Il faudrait, à son avis, conserver un équilibre entre la proximité des gens et la rentabilité:

« Les changements ne sont pas tous finis. Quand on parle de rentabilité, bien le discours qui se fait à la Fédération, faut être rentable, faut être rentable. Mais il faut garder le service aussi à tout notre monde. Donc, quand tu parles de service là, c'est un point noir un petit peu, en tout cas gris là, le service, c'est de garder les bâtisses que les gens soient à proximité, est-ce que ça veut dire d'avoir des gens plus performants qui soient tous regroupés ? » (Élu 1)

La centralisation du pouvoir et la tentative de subordination des caisses à la Fédération unique éloigne la participation subjective de chacune des caisses et relève dorénavant d'une gestion de contrôle, celle de la rentabilité et celle des structures organisationnelles locales. Sur le plan de la gouvernance régionale, nous constatons donc un affaiblissement des régions par le développement d'un sentiment d'appartenance fédérative et non d'affiliation régionale des dirigeants élus au conseil d'administration de la Fédération provinciale, malgré le fait que ces élus viennent des régions. À titre illustratif, un dirigeant élu d'une caisse (Élu 4) nous rappelle qu'à l'origine du changement organisationnel ayant conduit à la fédération unique, les dirigeants élus régionaux devaient porter le nom de « représentant régional » et que la haute direction du Mouvement avait plutôt décidé de retirer la mention « régional » au titre de ces dirigeants élus, encourageant, par le fait même, une représentation provinciale de ceux-ci, une identification au Mouvement et non à une région de celui-ci. Pourtant, l'un des objectifs de la nouvelle structure démocratique du Mouvement était le respect des ancrages économiques et sociaux locaux et régionaux selon les textes et les discours de l'époque. Le découpage du territoire et la représentation des différentes sections de celui-ci devaient profiter à la gouvernance démocratique de tout le réseau des

caisses. Or, selon plusieurs participants, le changement organisationnel révélera dans la mise en œuvre que les structures traduiront davantage les besoins du marché que les besoins de la démocratie. Par cela, ces participants veulent signifier que la structure ne répond pas aux besoins de l'association de personnes à la base de chaque caisse, mais plutôt à des besoins financiers de l'ensemble du Mouvement. Un gestionnaire s'explique :

« Je ne dis pas que c'est plus centralisé, je dirais que c'est mieux articulé [la structure]. Quand ils décident des orientations, ils les décident avec des représentants régionaux mais la décision ne se prend pas pour le régional, elle se prend pour Desjardins. C'est bien différent. Ils [la haute direction] consultent des gens, ils ont un conseil d'administration à la fédé [Fédération provinciale] qui regroupe l'ensemble des représentants de toutes les régions, mais la personne qui va s'asseoir là, ne pense pas à sa région, elle va penser Desjardins. » (Ges 1)

Un basculement du pouvoir s'est donc opéré. La perception de cet acteur qui relativise la centralisation en constatant une meilleure structure organisationnelle souligne que cette dernière canalise et concentre le pouvoir décisionnel au nom de l'ensemble; le changement alimente la légitimation d'un besoin de contrôle plus effectif : une nouvelle politique de gouvernance au sein du conseil d'administration devenait ainsi nécessaire.

Aux yeux de plusieurs participants, le Comité des représentants (CORE) est « une opération cosmétique », « une façade ». Théoriquement, la participation démocratique des dirigeants élus est encore possible à trois niveaux structurels, soit autant qu'avant le passage à la Fédération unique: le conseil d'administration des caisses (élu par les membres), les CORE dans chacune des régions (élus par les dirigeants des caisses de chaque région) et finalement, les présidents de chaque CORE siégeant au conseil d'administration de la Fédération provinciale. Par ailleurs, au niveau opérationnel, tout comme dans l'ancienne structure, les directeurs généraux des caisses sont également invités à participer aux trois paliers de la nouvelle structure (caisse, CORE et conseil d'administration de la Fédération). Malgré le fait qu'ils soient représentés en moins grand

nombre que les dirigeants élus, leur nomination aux paliers des organismes de soutien confère, du moins théoriquement, autant de pouvoir qu'avant à ces gestionnaires de caisses locales. Cette façon de voir est toutefois infirmée par le vécu de plusieurs participants à la recherche et suscite plusieurs mécontentements et insatisfactions quant au partage du pouvoir réel dans la structure organisationnelle. À cela, un gestionnaire de la Fédération provinciale rétorque :

« Les caisses veulent influencer la Fédération, ils veulent des consultations, ils veulent avoir leur mot à dire. Ça fait qu'on fait des consultations, ça n'arrête pas, pis on fait des assemblées de représentants [des CORE]. On anime ça depuis quelques années dans la Fédération. Ils veulent ça pis ils n'en ont pas assez, ils n'influencent pas encore assez. Ce n'est pas grave. Mon plaisir, c'est de leur dire : *Vous est-il possible d'influencer et de faire la même chose avec vos membres ? Faites-en des assemblées de vos membres pis des consultations, prenez-les vos mécanismes pis rapprocher votre monde. Il faut donner l'exemple.* » (Ges 3)

Ainsi, pour ce participant provenant de la Fédération, la véritable influence des directeurs généraux des caisses devrait être auprès de leurs membres, ce qui ne semble pas se réaliser lorsqu'on constate le désintéressement des membres face à l'administration de leur caisse et leur désaffectation des assemblées générales annuelles.

En somme, sans avoir permis systématiquement un rapprochement entre la Fédération provinciale et les caisses, la centralisation des opérations de soutien et de la prise de décision aura au moins eu pour effet de faciliter la gouvernance du « réseau des caisses Desjardins » en uniformisant les décisions et en allégeant le processus décisionnel rendus nécessaires par la rapidité du marché, la mise en marché uniforme des produits et services dans tout le réseau, de même que les besoins de contrôles financiers et opérationnels.

2.2.1.3 La nouvelle répartition du pouvoir par les changements structurels

Malgré la mise en place de nouveaux bureaux fédératifs régionaux en remplacement des fédérations régionales, les rôles de la nouvelle

fédération, la Fédération unique, aux dires de certains participants, ne sont pas encore clairs et ce, plus de cinq ans après le changement. Il semble que subsistent plusieurs zones d'incertitudes quant aux activités de soutien devant être prises en charge par les conseillers des bureaux régionaux et quant à celles que doivent assumer de manière autonome les caisses, en recourant à leurs employés y compris de nouveaux. Par exemple, qu'est-ce qui justifie l'embauche d'un conseiller en marketing par une caisse ? Rappelons qu'il aura fallu plus de vingt ans aux caisses, aux fédérations et à la Confédération pour s'entendre « sur papier » sur le partage des rôles et des responsabilités généraux entre ce qui allaient finalement être la Fédération unique et les vice-présidences régionales, que ce soit à des niveaux stratégiques ou opérationnels, et ce dans tous les volets de la gestion d'une organisation: stratégie d'affaires, gestion financière, mise en marché et vente, gestion des ressources humaines, communication, etc. Notons également que tous les participants à la recherche ressentent fortement la nouvelle ascendance politique de la « maison-mère » sur ses bureaux régionaux où, selon plusieurs, « il n'y a plus d'âme ». Voici ce que nous a confié un gestionnaire de la Fédération à ce sujet :

« On dirait que politiquement, il y a une ascendance politique qui fait que dans les régions, il n'y a pas d'âme. Je pense que ça va revenir, mais... On ne sent pas qu'il y a un projet clair, c'est quoi son rôle puis... Je sens ça moi. Quand je vois mes anciens confrères, moi ça va pas pire, chu rendu que je fais ça puis... Je pense que le rôle devrait être plus clair. Quelque chose de *hard*, pas *soft* [...]. » (Ges 1)

En plus des rôles à clarifier, la modification des structures entraîne nécessairement de nombreux changements au niveau des pratiques et de leur culture organisationnelle sous-jacente. Ces changements doivent être intégrés par les employés dans les nouvelles structures, ce qui demande un temps relativement long, comme l'explique un autre gestionnaire :

« Quand on a fusionné les fédérations, on a fusionné des structures puis on a fusionné des personnes qui sont toutes entrées sur le *payroll*, mais c'est une organisation qui n'avait pas d'identité propre. On avait pris les meilleures pratiques d'une fédération [régionale] une telle pour faire de la finance puis de la fédération [régionale] une telle pour faire autre chose, mais

finalement, c'était des meilleures pratiques totales, mais très disparates. C'était quoi, à titre d'exemple, la philosophie de relation de la fédération [unique] avec ses caisses ? Est-ce que c'était celle de la fédération xyz qui était une philosophie très *push*, regarde, on est aussi bien de suivre la philosophie B, du genre « on est à l'écoute » C'est quoi la philosophie ? Au début du regroupement, on en n'avait pas là. Mais là, c'est en train de se créer, ça prend place, il y a une âme qui de plus en plus se définit. C'est lent, c'est long faire ça. » (Ges 3)

Il ne faut pas oublier que le Mouvement Desjardins est constitué de caisses qui sont juridiquement des coopératives autonomes affiliées à la Fédération. Elles représentent autant d'alliés possibles pour les Chefs et les propriétaires des projets, que d'obstacles potentiels au changement organisationnel selon la bonne volonté des directeurs généraux et des dirigeants élus des caisses locales ainsi que des fédérations régionales. Pour de nombreux acteurs, tous ces changements entraînent une perte de pouvoir, certains cherchant à se « maintenir en poste, le plus fort, le plus longtemps possible » (Ges 2). Particulièrement au niveau des gestionnaires et administrateurs des caisses et des fédérations régionales, plusieurs postes sont appelés à disparaître lors des fusions de caisses et des fusions des fédérations avec la Confédération pour former la Fédération unique. Étant donné que la structure du Mouvement Desjardins constitue la mémoire de ce Mouvement qui diffuse l'autorité aux dirigeants élus et aux directeurs généraux et gestionnaires des fédérations en place, plusieurs ont, en effet, essayé de protéger leurs intérêts personnels et de demeurer au pouvoir dans les anciennes structures, soit avant les fusions, en résistant à leur modification.

Malgré certains « coups de force », de la part de la Confédération, tels qu'exercer des pressions sur les conseils d'administration et les gestionnaires des caisses et des fédérations ou utiliser des menaces pour forcer certaines fusions de caisses ou l'adhésion à des programmes provinciaux du Mouvement, la structure coopérative de celui-ci commande, aux yeux des caisses et des fédérations régionales, un rôle conseil pour la Confédération provinciale « car ce n'est pas directif comme une banque » aux dires de certains participants. En effet, en réponse au

refus d'adhésion des acteurs au changement organisationnel, la haute direction de la Confédération provinciale et ses Chefs et propriétaires de projets de changement n'ont eu d'autres choix que de « négocier le changement » en respect de la structure démocratique. Le plus souvent, ce sont donc des efforts de persuasion de la part de la Confédération qui ont eu raison des résistances au changement dans les fédérations régionales et dans les caisses locales, d'autant plus que les changements recélaient généralement des impacts directs sur les personnes en place (gestionnaires et employés mais aussi les dirigeants élus) comme des modifications de rôle et de responsabilités.

En somme, les changements structurels dans le Mouvement Desjardins durant la période de 1994 à 2004, sont venus interférer dans les comportements établis, dans les pouvoirs normés et stabilisés à travers le temps. La haute direction du Mouvement, à la Confédération, souhaitait que les nouvelles structures provoquent de nouvelles pratiques et de nouvelles habitudes avec lesquelles certains directeurs généraux de caisse éprouvèrent des difficultés, notamment sur le plan de la gestion des ventes et de la performance. De plus, malgré leurs réseaux informels d'influence auprès des décideurs dans la nouvelle structure organisationnelle de la Confédération, certains directeurs généraux déplorent le manque de partage du pouvoir concentré au sommet, qu'ils souhaiteraient plus démocratique dans la mise en place de changements futurs. Plusieurs d'entre eux nous ont mentionné sentir leurs compétences stratégiques et opérationnelles sous-utilisées. Malgré la présence de directeurs généraux au Conseil d'administration de la Fédération unique, quelques-uns d'entre eux dénoncent aussi leur manque de présence dans la structure de gouvernance pour exercer une plus grande influence, surtout concernant les décisions qui affectent directement les caisses. Mais nous avons pu constater que ces propos concernaient plus particulièrement des directeurs généraux qui étaient autrefois fortement impliqués dans l'ancienne structure et qui y avaient exercé un pouvoir d'influence sur les opérations stratégiques des caisses. Comme en témoigne un directeur général, « On n'en a pas de pouvoir. On a un

pourvoir par rapport à la direction de la caisse, mais on n'a plus de pouvoir d'influencer par en haut » (DG 1). Concrètement, ceux-ci reprochent à la nouvelle configuration structurelle du réseau principalement deux choses. La première étant que les directeurs généraux aient perdu des sièges au conseil d'administration de la Fédération provinciale, voyant en cela une volonté d'écarter les responsables opérationnels des caisses de la gouvernance globale du Mouvement. Et la deuxième, que par l'abolition des fédérations régionales, les directeurs généraux n'aient plus véritablement voie au chapitre concernant les décisions opérationnelles du réseau. Fondamentalement, ils remettent en question les capacités décisionnelles des dirigeants élus du conseil d'administration de la Fédération provinciale : au-delà des principes hiérarchiques et de subordination, au-delà des principes démocratiques, les directeurs généraux des caisses interrogés se demandent si les dirigeants élus possèdent véritablement les compétences pour prendre des décisions raisonnables et éclairées :

« Sauf que les administrateurs, je dois dire, ce pouvoir d'influence là, lorsqu'ils essaient de l'exercer, qu'ils essaient d'influencer les choses, un moment donné, ils arrivent dans une situation où ils n'ont plus l'expertise, le « know how » pour pousser plus loin, pis vraiment influencer. Alors là, nous autres les DG, on est en arrière, pis là on pédale, on essaye d'influencer nos présidents, en caisse. Les DG ont été sélectionnés, il y a eu une sélection, donc je ne veux pas minimiser les bénévoles là. Ce que je veux dire, ils [les DG] ont été sélectionnés, ils ont passé à travers des tests donc, ils ont certaines qualités, ils ont un certain leadership, ils ont une certaine expertise, ils ont certaines connaissances. Ils ont été triés, là. Les bénévoles ne sont pas souvent triés là, j'veux dire par là qu'ils ne font pas l'objet d'une sélection, ils sont élus, ils sont choisis. Ils peuvent être choisis parce que... je ne sais pas moi, des fois y'a des places parce que personne les veut, les jobs, là. À certains endroits, bon, c'est un peu plus serré, y'en a qui les veulent, mais ce ne sont pas tous les bénévoles qui ont l'expertise, pis qui ont l'expertise dans un domaine. [...] Mais je veux dire, parlez-y pas trop de chiffres, pis de finance, pis de gestion des ressources humaines. Y connaît pas ça lui, là, là. Y'a travaillé avec ses enfants, y'avait un ou deux gars, alors c'est ça que j'veux dire [...] en tous cas, ma perception à moi, ça prend une expertise pour être capable d'influencer quelqu'un qui en a beaucoup, pis on va s'entendre, les ressources de la Fédération [provinciale] ont beaucoup, beaucoup, d'expertise. Ils ont des formations académiques, tout ça, donc un dirigeant qui essaie

d'influencer, y'a de la difficulté, ce n'est pas évident. C'est ça, je pense que le mot est exact, c'est qu'il n'est pas bien armé, on a beau l'outiller, mais on l'outille surtout sur les valeurs de la coopération, pis etc., etc. » (DG 5)

Ce directeur général de caisse remet donc en cause la compétence des dirigeants élus de la Fédération unique quant aux décisions à au conseil d'administration de la Fédération. Parce que la démocratie est l'exercice du pouvoir *par n'importe qui*, c'est-à-dire *le gouvernement du peuple par le peuple*, ce principe soulève la question des compétences nécessaires pour exercer le pouvoir. On ne saurait décider sans *savoir*. Or, le dirigeant élu, siégeant au conseil d'administration d'une caisse ou à celui de la Fédération unique, n'est pas nécessairement élu sur la base de ses connaissances techniques. Comment s'assurer que les dirigeants élus possèdent un bagage opérationnel suffisant pour assumer leur rôle décisionnel au sein des hautes instances fédératives, chargées des aspects stratégiques et opérationnels uniformisés des caisses ? Mais cette question n'a pas été posée par les participants qui ont plutôt évoqué une meilleure répartition du pouvoir entre eux et les dirigeants élus comme piste de solution.

Rappelons que la reconfiguration structurelle du Mouvement Desjardins, vue sous l'angle des structures rationalisées, facilite la gouvernance du réseau des caisses sans pour autant faciliter les relations entre les caisses et la Fédération unique. Car les acteurs des caisses doivent s'adapter à ces nouvelles matérialisations du pouvoir et du temps dans l'organisation, au travers les nouvelles structures en tant que structures rationalisantes. De plus, bien que les changements structurels aient institué de nouveaux rôles pour de nombreux acteurs, en particulier les conseillers à la vente, les gestionnaires des caisses, les dirigeants, ceux-ci n'assument pas automatiquement les responsabilités qui en découlent puisque l'acquisition de connaissances qui en découlent nécessite un laps de temps.

2.2.2 Les structures émancipatrices

À partir des entretiens et de notre expérience-connaissance du terrain, nous présentons maintenant les manifestations significatives des structures du Mouvement Desjardins en lien avec l'émancipation des individus, autrement dit les structures émancipatrices. Nous avons constaté que:

- ❶ que le passé structurel du Mouvement Desjardins a eu un effet important sur les perceptions des acteurs et sur leur décision de changement;
- ❷ l'apport significatif de la négociation a eu un apport significatif dans la décision d'éliminer un palier décisionnel en regroupant les fédérations régionales avec la Confédération pour en faire une seule Fédération.

Voyons donc plus en détails les résultats liés au premier constat.

2.2.2.1 Les effets d'un long passé sur les changements structurels

L'âge organisationnel du Mouvement Desjardins représente un siècle d'aménagement et de réaménagement des conduites et des mentalités coopérantes. D'où à la fois un devoir de mémoire et un tour de force surhumain pour quiconque souhaite en bouger les socles monumentaux. Comme nous l'a relaté un dirigeant élu, les premières réactions des directeurs généraux des caisses, en 1994, lors de la présentation initiale du projet de réingénierie et de la nouvelle configuration de la caisse (la caisse de l'an 2000), promouvant un modèle standardisé, professionnalisé et plus « bancaire », furent comme suit :

« Ça fait 100 ans qu'on existe, on est des coopératives, c'est pas... on n'est pas comme les autres, on n'a pas besoin de faire ça comme les banques, nos gens nous sont fidèles, on les perdrait pas, c'est pas grave. » (Élu 4)

Ils sous-entendaient ainsi, notamment, qu'il était souhaitable de conserver les structures intactes des caisses. Comme se le rappelle ce témoin privilégié de l'émergence du projet de la nouvelle caisse, épurée et technologique: « les gens ont regardé ça comme s'ils regardaient un épisode de *Star Wars*, en se disant : c'est amusant, mais ce n'est pas nous-autres. » (Élu 4) Le modèle de la caisse de l'an 2000 portait une autre configuration organisationnelle, un autre avenir, hormis l'histoire du Mouvement Desjardins. Selon une perspective pragmatique, la réingénierie des processus d'affaires des caisses ne cherchait pas, à première vue, à mettre en évidence ce qui structurait les intentions d'hier, les désirs des fondateurs de chacune des caisses, les croyances en une relation démocratique entre chaque entité coopérante et le « siège social » du Mouvement. La réingénierie postule en effet une production centralisée d'ordre, effectuée sur plusieurs matériaux structurels de singularités qui sont le propre de chaque caisse, où chaque matériau structurel se règle à l'intérieur de chacune, en fonction des orientations pratiques qui guident l'organisation des cours de l'action de la caisse, la coopérative des membres.

Le passé structurel du Mouvement Desjardins, combiné à ses valeurs et ses traditions, peut constituer, de l'avis de plusieurs participants, un frein au changement organisationnel, notamment aux fusions des fédérations avec la Confédération pour former une Fédération unique. Sans prétendre fournir une preuve mathématique, il semble que, plus les structures de chaque caisse ont une longue histoire, plus il est difficile de concevoir et d'accepter, pour les acteurs concernés, la modification de celles-ci. Un gestionnaire de la Fédération explique :

« Surtout dans une organisation comme Desjardins, au moment de la fusion [des fédérations avec la Confédération], on avait une tradition, le temps est très important. C'est un Mouvement qui existait depuis une centaine d'années, qui s'était doté de structures depuis au moins 80 ans, les premières unions régionales existaient depuis 80 ans, la première avait été mise en place en 1920. Ça ne pouvait pas se faire spontanément. Ça demandait beaucoup de discussions, beaucoup de... il fallait convaincre, de la part de ceux qui se faisaient les promoteurs de ces changements-là. » (Ges 5)

Convaincre ou savoir ? Comment savoir ? Les Chefs et les propriétaires de ces changements sont animés d'une vision pragmatique. Certes, les actions transformatives du changement des structures du Mouvement ne devaient pas se concevoir sans de nouvelles règles : quelle place occupait l'institution et sa fonction normative ? Le Mouvement Desjardins prescrivait depuis un siècle des manières de faire et des enchaînements standards; il fournissait des vocabulaires pour penser les pratiques et les formuler discursivement. En somme, le passé structurel d'une organisation oriente la réaction de ses acteurs face au changement organisationnel et un long passé rendra donc plus difficile l'opérationnalisation de nouvelles structures.

2.2.2.2 l'importance de la négociation dans la décision d'éliminer le palier des fédérations régionales

Au moment de l'abolition du deuxième palier décisionnel des organismes de soutien, par la fusion des fédérations avec la Confédération, pour former la Fédération unique, la structure en place du Mouvement Desjardins véhicule une mémoire de 80 ans avec, pour tradition, la décentralisation des pouvoirs et de nombreux espaces de discussions. Un gestionnaire de la Fédération rappelle que :

« Au moment de la fusion [des fédérations], on avait une tradition profondément ancrée de décentralisation des pouvoirs à l'intérieur du Mouvement Desjardins et les fédérations régionales avaient quand même exercé des pouvoirs importants. La mise en place d'une nouvelle Fédération [unique] venait bouleverser des façons de faire qui étaient ancrées depuis longtemps, des habitudes et aussi des pouvoirs qui étaient en place. [...] Moi, je suis assez étonné de voir comment on... tout ce qu'on a déployé pour faire en sorte que ces changements-là suscitent l'adhésion de ceux qui étaient les premiers touchés. » (Ges 5)

En fait, ce « hara-kiri des fédérations » (Élu 4) demeure, pour certains observateurs, assez surprenant compte tenu des impacts de cette décision. En effet, pour un dirigeant élu siégeant au conseil d'administration d'une fédération, adhérer à la fusion des fédérations signifiait consentir à ne plus exister, du moins, dans la figure originale de

la Fédération provinciale. Par ailleurs, alors que sa structure n'a pas changé depuis fort longtemps, il est important de mentionner que la mise en place de la Fédération unique est l'aboutissement d'un très long processus de négociations suite à la nomination à la fin de l'année 1997, d'un deuxième comité de révision des structures appelé le *Comité sur le fonctionnement opérationnel et les coûts des 2^e et 3^e niveaux*, dont les pourparlers ont duré plusieurs mois. La nomination de ce comité devait, « d'un point de vue, permettre la souplesse, la flexibilité et la synergie entre les composantes, incluant les filiales » (Ges 5). Il s'agissait donc d'un deuxième essai puisque malgré les recommandations d'un premier comité présidé par Raymond Blais en 1979 sur des pistes d'amélioration concernant l'efficacité des structures des organismes de soutien aucune n'avait vu le jour. Aux dires d'un des gestionnaires de la Fédération rencontrés, bien que jugée nécessaire par les acteurs, la mise en place des changements structurels sous la présidence d'Alban D'Amours et la direction de Bertrand Laferrière en 2001, aura nécessité « une bonne dose de courage politique ». (Ges 1)

2.2.3 Les structures humanisantes

Nous avons exposé jusqu'ici la notion de structures à travers le changement sous deux aspects : la rationalisation et l'émancipation, comme deux forces qui s'opposent et se complètent dans le changement organisationnel. Les témoignages recueillis ont permis de constater que la rationalisation de la structure du Mouvement Desjardins confère à la Fédération provinciale le pouvoir d'accélérer et d'uniformiser la prise de décision au sein de Desjardins, en amoindrissant le pouvoir régional (émancipation moindre). Deuxièmement, alors que la plupart des directeurs généraux de caisse rencontrés perçoivent les structures modifiées par le changement organisationnel comme ayant équilibré les pouvoirs rationalisant et émancipant, quelques-uns d'entre eux s'en disent insatisfaits car ils se sentent dorénavant exclus du pouvoir décisionnel (déficiência d'émancipation). Or le degré d'humanisation d'une

organisation étant révélée par cette cohabitation et tension entre rationalisation et émancipation, voyons maintenant les structures en tant que structures humanisantes, d'après les entretiens et notre expérience-connaissance du terrain.

2.2.4 Conclusion sur les structures, le temps et le pouvoir

Pour conclure cette section sur les structures, résumons-nous ainsi : les changements structurels ont forcé l'apprentissage de nouvelles compétences par les élus, les gestionnaires et les employés aux niveaux des caisses et à celui de la nouvelle Fédération unique. Pour de nombreux individus, le défi était de taille et certains n'ont pas été en mesure de le relever, par choix ou par obligation, comme le rappelle un directeur général de caisse :

« Il fallait prendre tous nos gens, et les amener vers d'autres compétences, et leur permettre d'acquérir ces compétences-là. Et ça, ça urgeait. Et le temps de transformation, lui, il n'était pas comprimable. Je ne peux pas dire, demain matin, à une personne qui a été au service comptoir toute sa vie, que le lendemain matin, elle s'en va dans un bureau et elle commence à faire de l'offre de conseils. Donc, je pense que le défi était important. Il y en a qui n'ont pas passé, comme dans n'importe quelle organisation. Il y en a qui ont choisi de ne pas embarquer. Mais pour les autres, ça leur a permis de se développer ». (DG 3)

Notre étude sommaire de la redéfinition des fonctions opérationnelles liées à la nouvelle offre de services et de leurs mises en représentation par les participants interrogés, nous entraînent à développer l'idée de « compétence ». Bien que le concept de compétence n'ait pas fait partie de notre cadre conceptuel (figure 1 du chapitre deux), l'analyse des données recueillies nous a conduite à codifier et à étudier les enjeux et les différents sens que revêtait cette notion dans le cas étudié.

De plus, de par la structure démocratique du Mouvement Desjardins, on retrouve, au sein de celui-ci, des compétences politiques et des compétences opérationnelles. Non seulement les acteurs doivent être en

mesure de réaliser les transactions avec les membres et les contrôles financiers et administratifs qui en découlent (compétences à caractère opérationnel), mais il est de leur responsabilité également de faire de l'éducation coopérative (compétences à caractère plus politique). C'est du moins un trait de l'idéaltype qu'est la coopérative. Nous reviendrons sur ces aspects dans la section portant sur le changement culturel, mais pour le moment, retenons que le projet de changement organisationnel est « décidé » principalement par des dirigeants élus, mais sa « réalisation » est d'abord et avant tout accomplie par des gestionnaires et des employés dédiés principalement aux opérations. Les aspects de gouvernance bien qu'en ayant été adressés, se concrétisent difficilement. Aussi, afin de traduire concrètement ces aspects théoriques, l'organisation, en l'occurrence la Confédération au moment de la réingénierie, doit orchestrer et rendre disponibles les outils de développement des compétences rendues nécessaires par le changement organisationnel.

2.3 Les interactions comme manifestations du temps et du pouvoir

Les interactions comme manifestations du pouvoir sont dite des interactions politiques. Nous nous sommes interrogée sur la nature politique des interactions entre les acteurs des différents paliers du Mouvement Desjardins pendant la période de changement organisationnel 1994-2004. Nous avons constaté que, sur l'essentiel, les interactions politiques ont été le plus souvent caractérisées par la coopération et, occasionnellement, par le conflit. Ainsi, malgré une structure et des règles démocratiques qui encadrent des débats, même si la caisse demeure autonome dans ses décisions vis-à-vis des projets de changement, les directeurs généraux ont été témoins de moyens de pression et d'intimidation de la part des instances fédératives (fédérations régionales et Confédération) quant à la mise en place des solutions d'affaires et aux coupures de postes en découlant dans le cadre de la réingénierie. En fait, il s'agit de la manifestation des relations de pouvoir au sein de l'organisation. De plus, les témoignages des participants lors de nos

entretiens ont débordé sur une dénonciation de la dégradation des temps de discussion (les interactions en tant que manifestations du temps) et de la qualité des interactions au sein du réseau des caisses. Dans ce qui suit, nous présentons en détails les constats concernant les interactions en tant qu'elles ont été, dans le cas étudié, des interactions rationalisantes, des interactions émancipatrices et des interactions humanisantes.

2.3.1 Les interactions rationalisantes

En analysant les propos des participant concernant les façons dont s'étaient déroulées les interactions dans la période de 1994 à 2004 du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, nous avons pu observer trois manifestations que nous avons qualifié de « rationalisantes », c'est-à-dire qu'elles tendaient à la rationalisation de l'organisation au travers les interactions :

- ❶ un certain nombre de moyens de pression pour mettre en place les changements (sans toutefois être généralisés) ;
- ❷ une institutionnalisation des interactions pour formaliser les discussions ;
- ❸ une diminution des espaces organisés d'interactions.

Les pages qui suivent témoignent de ces trois constats concernant les interactions et la rationalisation de l'organisation.

2.3.1.1 Les interactions « coercitives » malgré l'organisation démocratique

Malgré la structure démocratique du Mouvement Desjardins, cela n'a pas empêché les acteurs des instances fédératives (les fédérations régionales et en particulier la Confédération) d'exercer des pressions politiques auprès des directeurs généraux des caisses pour accélérer la mise en place des nouvelles règles imposées par les changements propres à la réingénierie des processus d'affaires, forçant ainsi l'interaction et la mettant sous tension. Un premier participant raconte lors de notre première rencontre :

« Les moyens de pression qui étaient utilisés, c'est que les gens de la Fédération venaient nous [le directeur général et les dirigeants élus, membres du conseil d'administration] voir, puis ils arrivaient jamais seuls ou rarement seuls, dans ce temps-là, ils sortaient en gang de deux, pis trois : un conseiller en gestion, quelqu'un de la finance, etc. [...] C'était très directif, très autocratique, très autoritaire. Ils rentraient dans ta caisse : *tu vas faire ça, faut que t'aïlles par-là, pis tu vas adhérer au centre administratif, pis tu vas faire ça*. Il s'est levé un tollé de protestations pour dire écoute bien, je suis autonome, je vais faire ce que j'veux pis ça, j'en n'ai pas besoin de ce produit-là, pis je ne le prendrai pas pis bon. [...] Ce n'était pas du harcèlement, mais c'était quasi du harcèlement. Ils disaient : *Regarde, vous n'avez pas le choix, vous avez dit non une fois, je vous ai réexpliqué le dossier une deuxième fois, vous avez encore dit non, on va vous le réexpliqué une troisième fois parce que vous n'avez pas le choix, il faut y aller*. » (DG 1)

L'influence exercée ici par les agents de changement venant du deuxième palier (la fédération régionale) quant aux effets voulus dans la caisse s'apparente davantage à un rapport de force, s'appuyant sur un contrôle bureaucratique dans le Mouvement Desjardins.

Puis, ce même directeur général de caisse ajoute des images fortes qui illustrent la nature des interactions entre les professionnels de la fédération régionale et la caisse :

« La Fédération, eux autres, c'était avec le batte de baseball, pis regarde, *il faut tu travailles par là parce que t'es pas rentable*. [...] Remarquez peut-être qu'il fallait qu'ils s'imposent, mais quand on parle d'un directeur général, et d'un professionnel de la Fédération, il me semble qu'on est assez adultes pour être capable de se parler pis de se dire les vraies affaires sans avoir à jouer à la *politicaillerie*. » (DG 1).

Ces types de moyens de pression s'exercent aussi par les gestionnaires de la fédération régionale sur les dirigeants élus de la caisse, comme en témoigne un autre directeur général de caisse:

« Ben, on a vu des Vice-présidents régionaux descendre carrément dans les caisses pour rencontrer le conseil d'administration sans le directeur général. Ça s'est vu, ça s'est vécu. Ça pas été la manne, c'est plutôt des cas d'exception, mais quand ça ne marchait pas à leur goût, ça s'est fait. » (DG 7)

Ce même participant témoigne d'une autre méthode, en apparence moins coercitive et plus « subtile », mais selon lui très efficace pour faire avancer les directeurs généraux de caisses, la « comparaison » :

« De quelle façon justement autre que la coercition, le pouvoir a servi aux acteurs pour qu'ils le fassent le changement, pour qu'ils adhèrent ? [longue pause] Par comparaison. C'est très efficace. C'est très efficace. » (DG 7)

Pour forcer l'adhésion des caisses au changement, la méthode de la comparaison est utilisée par les « chevaliers » (les conseillers professionnels) de la Fédération :

« Ben, c'est l'état d'urgence. Quand tu es dans les derniers à ne pas le faire, pis que ça fait six fois que tu reçois une note de la Vice-présidence régionale et des intervenants [...] Tu avais des *chevaliers* qui étaient envoyés dans les caisses pour régler des problèmes de non-réalisation de changement. » (DG 8)

À ce propos, il faut dire également que la réingénierie des processus d'affaires a introduit une nouvelle gestion de la performance permettant dorénavant aux caisses de se mesurer et de se comparer à l'aide de rapports sur plusieurs indicateurs financiers, de gestion des ressources humaines, d'automatisation des transactions, bref, sur plusieurs aspects de la productivité, de la rentabilité et de l'efficacité dont les projets de réingénierie (les projets destinés à chacune des caisses, alignés par la stratégie de déploiement global de la réingénierie) faisaient l'enjeu. Il s'agit ni plus ni moins d'une inscription du politique dans la technique. Pour une première fois dans l'histoire du Mouvement Desjardins, les caisses pouvaient se comparer entre elles sur la base de leur taille, de leurs actifs, du profil de leur *membership*, de leur milieu environnant, etc., ce qui n'est pas sans effet sur les gestionnaires et les employés des caisses comme le relate un directeur général de caisse:

« Oui, on travaille avec des objectifs, on travaille avec des régimes d'intéressement, on travaille avec des systèmes de bonus, ça met de la pression dans la machine, les employés ne sont pas nécessairement tous habitués, pas à l'aise, c'est nouveau dans Desjardins [...] qu'on travaille avec ces choses-là. » (DG 2)

Bref, lorsque le régime démocratique n'était pas efficace à court terme pour convaincre les directeurs généraux et les membres des conseils

d'administration de caisses d'adhérer à certains projets ou d'effectuer des coupures de postes, des acteurs des instances fédératives, possédant des habiletés politiques variables, étaient délégués sur place pour exercer une certaine forme d'intimidation. Cependant, dans la plupart des cas, le pouvoir s'est véritablement exercé par le système politique, c'est-à-dire que les interactions ont pris place, pendant la période intensive des changements, dans les règles et les structures démocratiques institutionnalisées selon lesquelles les caisses sont des organisations autonomes en même temps qu'elles sont des organisations regroupées dans des fédérations et une Confédération. Ce n'est que depuis peu, et notamment depuis la restructuration des organismes de soutien en Fédération unique, que l'équilibre des relations de pouvoir semble s'être détérioré au profit d'une centralisation des décisions par celle-ci. Cependant même sur ce point, les avis des participants sont partagés. Voyons tout cela de plus près.

2.3.1.2 Les interactions institutionnalisées : simple façade ou coopération véritable ?

Lorsque les interactions entre les acteurs se formalisent dans les structures et les mécanismes organisationnels et revêtent un caractère institutionnel par exemple par la mise en place de comités, d'instances décisionnelles, de groupes de planification stratégique, nous apposons à ces échanges l'adjectif d'interactions institutionnalisées. Aussi, dans le Mouvement Desjardins, en ce qui concerne les grandes décisions dont les enjeux sont significatifs pour l'organisation et dont les conséquences affectent un grand nombre d'acteurs, les interactions qui se déroulent dans le cadre démocratique institutionnel semblent efficaces et satisfaisantes pour les décideurs comme en témoigne un questionnaire de la Fédération concernant le processus décisionnel relatif à la fusion des fédérations et de la Confédération:

« On avait diffusé beaucoup d'information qui permettait aux gens de prendre une décision éclairée. Au moment du Congrès [des caisses], les gens ont pu se prononcer sur cette orientation-là. Le conseil d'administration [de la Confédération] avait déjà pris sa décision, le CA avait déjà, à la suite du rapport du Comité de

révision des structures, il avait fait une recommandation en faveur d'une nouvelle fédération. Là, c'était les dirigeants élus de Desjardins qui prenaient cette décision-là, les gens à qui on avait délégué les pouvoirs pour prendre de telles décisions. Ça s'est fait selon un processus qui implique à la fois la consultation, la participation et les décisions démocratiques. [...] Donc, c'était un changement très important qui nécessitait beaucoup de discussions, beaucoup de préparation et il me semble c'est-ce qu'on a fait. On a discuté et on a longuement préparé le dossier pour que ceux qui étaient concernés adhèrent. On a vraiment questionné et de toute façon il faut dire que le comité de révision des structures qui a procédé à cette évaluation-là comprenait les dirigeants de fédération qui étaient vraiment très opposés à ces changements-là et qui questionnaient toujours les documents qui étaient présentés. Ça ne s'est vraiment pas fait jusqu'à la toute fin, ça ne s'est pas fait dans un climat de complaisance. Il n'y avait vraiment pas de complaisance au niveau de ces comités-là. La rigueur était de mise pour les gens qui présentaient, qui amenaient à la table les résultats d'évaluations. Il y avait des administrateurs des fédérations qui étaient autour de la table qui étaient capables de poser des questions. Ils s'étaient vraiment donné le mandat de questionner tout ce qui allait être présenté. »
(Ges 5)

Cet extrait des entretiens confirme notre perception d'une planification de la mise en œuvre du changement concertée. En effet, sur un plan stratégique, plusieurs instances institutionnelles ont été mises sur pied dans le but de faire participer systématiquement toutes les catégories d'acteurs concernés par les changements.

Il semble que ce soit davantage dans les opérations des caisses qu'on reproche aux interactions d'être unidirectionnelles et ce commentaire vient principalement de la part de directeurs généraux de caisses, comme en témoignent deux d'entre eux :

« L'ensemble des directeurs généraux avaient plus de place ou de reconnaissance avec l'ancienne structure. Avec la nouvelle, on en a un peu moins. Puis le problème, en tout cas à mon point de vue, c'est qu'on est des... comment je pourrais dire, on est des experts de contenu, parce qu'on est sur le terrain, on est opérationnel puis ça, on nous a un peu trop exclus des dossiers. Au tout début, on participait, puis on nous a dit qu'on était trop critique. Mais, je pense que nos critiques étaient justes, parce que entre le dire puis le faire, des fois, y a un monde. Puis, je trouve que notre expertise, à un moment donné, ils ne la voulaient comme pas vraiment ». (DG 10)

« On est dans un mouvement coopératif, on consulte. Mais consulter... en tout cas, dans mon livre à moi, je peux te consulter, mais ça ne veut pas dire que je vais t'écouter. Alors que dans un Mouvement coopératif, on devrait...on peut peut-être consulter, mais on devrait, en principe, écouter plus que consulter. C'est ça : ils n'écoutent pas. Moi, je dis: ils n'écoutent pas. Ça a l'air paternel, ce ton-là...mais ce que je veux dire, c'est qu'ils avancent, ils avancent, ils avancent, puis ils n'écoutent pas. Puis, on dit des choses, les caisses disent : *non, non, ça marche pas, ça marche pas, ça marche pas*. Puis, à un moment donné, ils se rendent bien compte, quand ils arrivent au mur, qu'on leur avait dit qu'ils arriveraient au mur, et puis là, il faut qu'ils reculent. Et puis là, le temps qu'ils mettent pour reculer, puis repartir pour contourner, ben, je veux dire, c'est du temps, c'est de l'énergie. [...] Et puis là, un moment donné, il y a eu de la consultation à outrance. Puis, de la consultation orientée. Ça veut dire qu'ils consultent parce qu'ils disent que là, on reproche qu'ils ne consultent pas assez, mais ils ont une idée faite d'avance. » (DG 5)

Ainsi, même si la participation des directeurs généraux semblait souhaitée par les instances fédératives, au début des changements, au fur et à mesure de la mise en œuvre, dans les opérations, il semble que l'exercice de consultation devenait plutôt une façade et s'éloignait d'un véritable échange critique sur les tenants et aboutissants des projets de réingénierie adoptés dans les caisses. Les directeurs généraux ayant une fine connaissance du « terrain », ils sont à même d'anticiper des impacts auxquels les théoriciens du projet de la réingénierie n'ont pas songé. Cependant, du point de vue des développeurs du projet de changement, cette critique pouvait sans doute, à la longue, être perçue comme étant injustifiée et ralentissant indûment les implantations.

De plus, quelques directeurs généraux se sont déclarés insatisfaits du manque de neutralité des processus de sondage. Ce sentiment de consultation orientée est également partagé par un gestionnaire de la Fédération:

« C'est sûr que c'étaient des questions orientées [...] *Croyez-vous que notre capacité financière risque de s'amenuiser si on ne fait pas une Fédération? Oui. Croyez-vous que la concurrence est en meilleure position pour gruger nos parts de marché si on ne se donne pas une orientation commune? Ça fait que tout le monde est d'accord pour dire que ça prend juste une Fédé. C'est peut-*

être plus nuancé, mais c'est comme ça. J'ai toujours pensé que ces sondages-là ont le goût de la réponse qu'ils veulent avoir. Je ne me trompe pas là-dessus. » (Ges 1)

Il est, bien entendu, plus commode pour les gestionnaires de la Fédération, de sonder l'opinion des responsables des caisses, les dirigeants élus et les directeurs généraux, à l'aide d'un questionnaire proposant surtout des réponses fermées. Sur le plan temporel, cette façon de faire est beaucoup plus rapide qu'un débat, donc beaucoup moins coûteuse, et sur le plan des idées, cela permet d'éviter des discussions allant dans tous les sens et d'être plus directif quant aux projets proposés.

Certains directeurs généraux de caisse sont plus nuancés et considèrent les espaces d'interaction propices pour influencer le personnel de la Fédération provinciale :

« Moi, je pense qu'y a des moyens de consultation et d'écoute qui sont là puis y faut que tu les utilises, mais y faut aussi qu'on sente qu'on veut avoir notre feedback. [...] Le pouvoir, dans le fond, il est resté aux caisses, pis on se disait : est-ce qu'il s'est déplacé ou il ne s'est pas déplacé ? On a des groupes consultatifs où on peut aller influencer, puis ils [les gestionnaires de la Fédération unique] n'ont pas le choix de nous écouter quand on est 25 directeurs généraux et directeurs de services [de caisses]. Et ça, j'y siége et j'apprécie énormément. » (DG 10)

Il semble toutefois que cette opinion provienne davantage de directeurs généraux n'ayant pas connu l'ancienne structure ou, encore, n'y ayant pas exercé beaucoup d'influence.

Quoiqu'il en soit, lorsque les directeurs généraux de caisse ressentent qu'ils ne peuvent plus interagir directement avec les acteurs fédératifs ou depuis 2001 avec l'acteur fédératif (la Fédération unique) par les canaux institutionnels pour influencer leurs décisions, ceux-ci se tournent vers leurs réseaux plus informels, comme l'explique un directeur général :

« Pis le pouvoir en haut, il est tellement fort, qu'en bas, puis tu es tellement isolé que Tu sais ce que j'veux dire, c'est que du pouvoir, t'as pas ça tout seul. [...] Du pouvoir, ça s'exerce par des contacts que t'as avec les gens. Et je veux dire les gens qui t'épaulent, qui disent oui, on va là, c'est ça le pouvoir sinon, il n'y a

pas personne qui a du pouvoir. [...] Les directeurs généraux influencent leur conseil d'administration, passent des résolutions et là, les résolutions se promènent [entre les caisses et vers la Fédération unique]. C'est là qu'il est le pouvoir. Le pouvoir est encore dans les caisses, mais il est... le pouvoir, il va s'exercer après qu'il y a eu une grogne. Il est beaucoup plus en rétroaction qu'en pro action, le pouvoir. » (DG 5)

Le fait d'affirmer que le pouvoir est dorénavant plus rétroactif (suite à une insatisfaction des directeurs généraux) que proactif (en mode consultation des caisses par la Fédération unique) témoigne d'un manque de participation des destinataires du changement, aux différents projets de changement et peut être attribuable à de nombreuses causes possibles : une recrudescence de l'ascendance politique et du contrôle bureaucratique, un manque de temps, à cause des coûts associés à la consultation des acteurs concernés, un manque de confiance, par manque d'intérêt de la part des responsables de projets, un manque de considération de ceux-ci à l'endroit des destinataires du changement. Il s'agit probablement de la combinaison de plus d'une de ces raisons. Il apparaît cependant que la non consultation des acteurs des caisses représente une véritable perte économique pour le Mouvement Desjardins : pertes de temps des essais-erreurs et pertes de productivité des employés et des gestionnaires démotivés (une démotivation qu'on peut lire entre les lignes).

2.3.1.3 L'évolution des espaces institutionnalisés d'interactions et du partage du pouvoir

Les changements structurels dans le Mouvement Desjardins, surtout au niveau des fusions des organismes de soutien pour former la Fédération unique, ont eu pour effet de centraliser dans celle-ci le pouvoir décisionnel du «réseau des caisses», relativement aux opérations. Dans ce nouveau contexte, qu'advient-il des espaces d'interactions entre les caisses et entre celles-ci et la Fédération ? Aujourd'hui, nous raconte un dirigeant élu d'une caisse:

« Il y a de moins en moins d'espaces de discussions. [...] Les gens disent : *on n'a plus d'espace*. L'autonomie des caisses, qui a

toujours été, je dirais, une caractéristique exclusive du Mouvement Desjardins, est compromise. » (Élu 4)

Composante vitale à un milieu qui se veut démocratique, l'espace de discussion tend à s'amenuiser, voire à disparaître au sein du Mouvement Desjardins. Serait-ce également une limite à l'autonomie des caisses ? Oui le changement confirme que les caisses ne peuvent plus fonctionner comme des organisations autonomes. Serait-ce un phénomène lié à la rationalité économique, à la concurrence, à la course au temps ou aux paradigmes de gestion ? Oui, ces raisons ont été données pour montrer la nécessité du changement dans le Mouvement Desjardins. Depuis ce changement, trois directeurs généraux de caisse déplorent donc le manque d'interaction au sein du réseau des caisses et ses conséquences sur le partage du pouvoir entre les entités :

« Maintenant, on s'entend qu'ils [les acteurs de la Fédération unique] ont beaucoup plus de pouvoirs et qu'ils sont plus directifs. Mais, parallèlement à ça, ils ont créé les comités consultatifs, qui sont consultatifs. Ils ne sont pas décisionnels, mais à tout le moins, ils viennent nous écouter. Est-ce qu'ils mettent en pratique tout ce qu'on leur dit, est-ce qu'ils corrigent leurs projets en fonction de ce qu'on dit ? Des fois oui, des fois non. On peut faire valoir nos choses, mais est-ce qu'ils nous écoutent tout le temps ? Non. Ils nous entendent, mais ils ne prennent pas nos commentaires en compte. » (DG 2)

« C'est... quand tu empêches les... je n'sais pas moi, quand tu limites le droit de parole des gens, tu limites leur pouvoir d'influence, pis un moment donné, s'ils [les acteurs de la Fédération unique] limitent le pouvoir d'influence, ben l'organisation s'en va là, pis c'est peut-être pas là qu'il faudrait aller... Moi, je dis que c'est dommageable pour une organisation à long terme. Tu ne vas pas, tu ne vas pas chercher les meilleures ressources. Moi, je suis plus efficace dans les décisions que je prends quand j'ai un gestionnaire, pis un autre gestionnaire qui m'a challengé, pis qui m'a dit : *tu te trompes, je ne suis pas d'accord avec toi*. Quand j'arrive à la fin, on la prend tous ensemble, pis souvent les meilleures décisions, c'est pas les décisions que j'ai pris tout seul pis que j'ai imposé à tout le monde qui sont les meilleures décisions. » (DG 5)

« Une consultation, c'est de permettre à des gens, par exemple, aux assemblées du Mouvement, c'est de permettre aux gens d'exprimer des opinions sur le parquet. Je sais que ça peut être difficile à contrôler, mais il y a moyen de faire des ateliers où les

gens s'expriment avec un animateur, pis c'est quelque chose de balisé... Non. Moi, je pense que ça tient à la personnalité du Président du Mouvement. Il va partir là. On espère tous que la dynamique va changer. Il n'y a pas d'espace de discussion, je dirais de structure, où peut s'exercer le pouvoir. En n'ayant pas d'espace de discussion, ce sont des personnes [de la Fédération unique] qui exercent le pouvoir. Ceux qui sont les mieux placés, c'est ceux-là qui exercent le pouvoir. » (DG 8)

La perception de ces participants est que l'espace de discussion est, au sein du réseau des caisses (à savoir entre les caisses et entre celles-ci et la Fédération unique), de plus en plus contrôlé. D'abord, en filtrant ni plus ni moins les critiques en provenance des caisses, autrement dit, par un manque d'écoute véritable et d'ouverture à l'espace de discussion. Puis, en contrôlant l'espace d'expression des acteurs en « normant » les mécanismes d'échange et d'interaction. De ce manque d'interaction découle ainsi, du point de vue des directeurs généraux des caisses, une impression de perte de pouvoir, comme en témoigne un autre d'entre eux :

« La Fédération unique a des avantages. Mais, le pouvoir est moins direct, par contre. Je te dirais, le mauvais côté, c'est que ça demande beaucoup de temps, beaucoup de patience [en utilisant le réseau informel d'influence], et on en a plusieurs [directeurs généraux] qui se démobilisent. Je vais dire ça comme ça. D'un autre côté, ceux qui peuvent l'utiliser comme il faut, demeurent mobilisés, ça leur demande beaucoup plus de temps. Mais, si on regarde le produit fini, malgré les risques que ça a, on a une position corporative beaucoup plus homogène à travers la province. » (DG 6)

L'ensemble des participants à la recherche reconnaît le côté positif aux fusions des fédérations et de la Confédération ayant permis d'avoir une Fédération unique, c'est-à-dire une plus grande uniformité dans l'offre des produits et services du Mouvement Desjardins et dans l'application de standards administratifs dans toutes les caisses. Mais la contrepartie à cette centralisation du réseau des caisses est le sentiment de perte d'autonomie et de contrôle non seulement sur les affaires locales, mais également dans les orientations de ce réseau.

Selon un gestionnaire, l'équilibre interactionnel et le partage du pouvoir entre les acteurs de la Fédération unique et les directeurs généraux des caisses constituent un défi en ajustement perpétuel, selon un gestionnaire de la Fédération:

« Maintenant, il reste à savoir si le pouvoir qui s'exerce au niveau de la Fédération représente bien les intérêts de tout ce qui s'exprime au niveau des caisses et au niveau des conseils des représentants [CORE]. Ça, moi, je vois le Mouvement Desjardins, ça me semble bien fonctionner. Mais il y a sans doute des ajustements perpétuels qui se font et des exercices, je sais que les caisses peuvent avoir le sentiment de ne pas être consultées suffisamment, ça peut arriver. » (Ges 5)

C'est qu'il s'agit, comme le relate si bien un autre gestionnaire de la Fédération, d'un processus qui, inévitablement, ne peut satisfaire toutes les exigences émises par chacune des caisses :

« Quand on fait des activités de consultation, moi j'appelle ça une activité d'insatisfaction. Parce que tu demandes à toutes les entités : *qu'est-ce que tu veux, qu'est-ce que tu veux ?* Puis, elles sont toutes différentes. Là, il faut que tu ramasses tout ça. Un moment donné, ils [les directeurs généraux des caisses] disent, ils viennent nous consulter, mais ils n'écoutent pas. C'est que tu ne peux pas ! C'est trop large ». (Ges 2)

Bien entendu, plus le projet de changement tendra à canaliser les intérêts individuels vers l'atteinte des objectifs collectifs, plus les interactions seront accommodantes et nous constatons que l'accommodation n'est pas suffisante du point de vue de directeurs généraux de caisse.

En somme, le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, de la réingénierie à la Fédération unique, a vraisemblablement eu pour effet de restreindre et de contrôler les espaces de discussion, limitant d'autant la participation et l'autonomie décisionnelle au niveau régional et au niveau local. L'espace de discussion, outil démocratique par excellence, n'autorise plus dorénavant l'interaction égalitaire des caisses, où le pouvoir est partagé, favorisant autrefois l'émancipation des acteurs locaux. Il appert qu'on assiste à une rationalisation des interactions institutionnalisées engendrant des frustrations chez les acteurs locaux, notamment chez les directeurs généraux de caisse, surtout concernant les

changements apportés aux opérations de la caisse. En effet, se disant dorénavant exclus de véritables exercices de consultation, la transmission de la mémoire organisationnelle s'arrête, retardant d'autant l'amélioration des procédés et des pratiques organisationnels.

2.3.2 Les interactions émancipatrices

Bien que certains aspects du changement organisationnel se manifestent au travers des interactions rationalisantes, certains autres relèvent davantage de l'émancipation, d'où la recherche des interactions émancipatoires dans les propos des participants, nous ayant amené à faire deux constats:

- ❶ les échanges visant d'abord la défense du bien commun ;
- ❷ les effets de la mémoire continuent d'agir sur les interactions malgré les changements non souhaités.

2.3.2.1 Le pouvoir des interactions entre les intérêts individuels et les intérêts collectifs

Nous avons vu dans le chapitre deux que le pouvoir s'exerçait le plus souvent en réponse à des intérêts. Aussi, dans l'organisation, les intérêts défendus peuvent-ils être particuliers à une seule personne ou à un petit groupe d'individus, ou encore, les intérêts soutenus peuvent aussi servir le bien commun de l'organisation et s'avérer collectifs. Dans le Mouvement Desjardins, le rôle des dirigeants élus des caisses fut déterminant dans l'adhésion au projet de changement organisationnel. Le plus souvent loin des intérêts individuels et portés par le bien commun, les bénévoles que sont ces dirigeants élus membres des conseils d'administration, sont davantage influencés par les arguments de nature collective, étant moins animés par des intérêts particuliers, mais plutôt tournés vers le bénéfice général du Mouvement Desjardins. En fait, nous dit un gestionnaire de la fédération, dans un projet de changement organisationnel comme celui du Mouvement Desjardins, « l'orientation *service*, tournée vers le bien-être du

membre, prend tout son sens » (Ges 5). Aussi, lorsque les individus tentent à tout prix de défendre des intérêts individuels de statut, de prestige, etc., c'est malheureusement trop souvent au détriment du bien commun. Face au changement, certains acteurs tentent de poursuivre leur présence dans le temps, leur influence, de maintenir les situations et les relations le plus longtemps possible identiques : ils tentent de conserver temporellement un pouvoir.

Un dirigeant élu d'une caisse nous explique sa conception de la différence entre le leadership et le management. Le leadership interpelle, dans l'interaction, la protection du bien commun en faisant intervenir la raison :

« ... parce que la différence entre le leadership et le management, bien... le management, c'est qu'on fait faire aux gens ce qu'on veut leur faire faire : *vous faites ceci, vous faites cela, voici notre plan...* c'est ça du management. Le leadership, c'est d'amener les gens à faire et à décider de faire eux-mêmes ce que vous voulez qu'ils fassent. Et ça, c'est une opération qui consomme beaucoup de temps, parce qu'il y a une période de persuasion, il y a une période d'éducation, d'information, qui est longue et qui souvent, fait prendre conscience aux gens qu'ils vont poser des gestes à leur détriment, au profit du bien collectif ». (Élu 4).

Par cette mise au point, ce dirigeant élu veut insister sur la différence entre une gestion autoritaire, sans une considération suffisante pour l'aspect interactionnel de la relation avec les acteurs, versus une gestion plus égalitaire, où la parole occupe beaucoup d'espace et de temps et où l'on défend le bien commun. C'est sur cette base que des dirigeants élus ont pu accepter de fusionner les caisses dont ils étaient responsables ou que d'autres, membres du conseil d'une fédération, ont accepté de fusionner leur fédération aux autres fédérations et à la Confédération pour former la Fédération unique.

En somme, les interactions constituent une des clés de la gestion du changement dans une organisation comme le Mouvement Desjardins en tant qu'elle est une organisation démocratique. Elles sont une clé puisque la consultation des acteurs permet de mettre l'éducation, l'expérience des personnes concernées par le changement et compétentes, au profit de

l'avancement des projets, et ce, de la réingénierie à la Fédération unique, en passant par les regroupements et les fusions de caisses. Mais encore faut-il que les échanges aient lieu sur la base des intérêts collectifs avant la prise en considération d'intérêts individuels. Chaque acteur doit ainsi disposer d'une autonomie politique et d'un espace de discussion. De plus, il doit être soucieux de la défense du bien commun et convenir des buts collectifs. En fait, chacun doit s'identifier à son rôle de coopérateur, un rôle démocratiquement politique, ce qui n'est pas nécessairement automatique étant donné l'existence d'une technostucture du Mouvement Desjardins, comme les commentaires critiques de certains participants l'ont fait ressortir. En fait, comme nous l'ont indiqué ces participants, il semble que la fréquence et la qualité des interactions soient compromises, au moment de la recherche, pour le bénéfice d'une centralisation décisionnelle de plus en plus grande vers la Fédération unique.

2.3.2.2 La mémoire individuelle et ses effets sur les interactions

Dans les caisses, plusieurs directeurs généraux qui ont participé à la construction de la mémoire opérationnelle regrettent le temps où les règles de la gouvernance leur permettaient d'influencer davantage les prises de décision par les instances fédératives (quand les fédérations régionales existaient). À leur avis, cette mise à l'écart du pouvoir prive la Fédération unique et donc tout le réseau des caisses d'une expertise « terrain » irremplaçable. Selon eux, même s'il existe des mécanismes de consultation des caisses par la Fédération, l'interaction s'avère plutôt asymétrique, sans réciprocité et où l'écoute n'est pas véritable. La mémoire organisationnelle se voit ainsi privée d'un savoir et d'un savoir-faire qui pourrait, vraisemblablement, sauver temps et argent en évitant la méthode des « essais-erreurs », relevée par un participant.

En somme, l'organisation régulatoire (lien avec les règles) et structurelle (lien avec les structures) des interactions, ne permet pas le plein épanouissement et la maximisation du potentiel mémoriel de certains

acteurs (ceux des caisses) au bénéfice de la collectivité, l'ensemble (le réseau des caisses, le Mouvement Desjardins). Parce qu'il existe un contrôle accru des interactions politiques, par la Fédération, on constate une accentuation d'un contre-pouvoir, une résistance (des caisses) qui repose sur des habitudes, des routines ancrées dans l'expérience des acteurs donc, dans leur mémoire individuelle. Il ne faut d'ailleurs jamais oublier que malgré la disparition de certaines règles écrites, celles-ci peuvent longtemps demeurer vivantes dans la tête des personnes avant d'être remplacées par d'autres. Malheureusement, il semble que ceci ait aussi pour effet d'entraîner les acteurs dans une sorte de nostalgie du passé et ainsi de les priver d'un élan de mobilisation pour l'avenir.

2.3.3 Les interactions humanisantes

Parmi nos interrogations sur la gestion du changement et l'humanisation, comme pour la perspective de rationalisation et celle de l'émancipation, nous avons scruté le verbatim des participants pour y trouver le double concept d'interactions et d'humanisation. De cette analyse du contenu des entretiens, il ressort trois constats :

- ❶ la durée et les temps d'interactions sont importants dans un processus de changement ;
- ❷ il est nécessaire de multiplier le nombre d'interactions, (corolaire du précédent constat) ;
- ❸ la synchronisation des temporalités individuelles et collectives est essentielle à la concrétisation du changement.

Voyons en détails ces résultats.

2.3.3.1 Le temps de communiquer le changement à travers l'interaction

On ne saurait dire à quel point la communication autour des objectifs et des étapes de réalisation d'un changement organisationnel auprès des acteurs concernés par ce changement est important et qu'il est donc

essentiel de prendre le temps nécessaire pour réduire autant que possible les zones d'incertitudes susceptibles d'engendrer des tensions de toutes sortes dans l'organisation. Aussi, pour la présentation du projet de réingénierie des processus d'affaires avec, pour symbole, la caisse de l'an 2000, la haute direction du Mouvement Desjardins et le nouveau vice-président responsable du projet, à la Confédération, procédèrent à une « opération grande séduction ». On présenta, tour à tour, dans chacune des fédérations régionales et à la Fédération des caisses d'économie également membre de la Confédération, « ce qui s'en venait, ce qu'il fallait faire » (Élu 3). Durant cette tournée provinciale, en 1994, furent abordées, pour la première fois, les inévitables pertes d'emploi occasionnées par la rationalisation des opérations grâce à l'introduction de nouvelles technologies dans les caisses et à la Confédération. Les dirigeants élus et les gestionnaires du Mouvement rassurèrent les caisses et même la population du Québec, des millions de citoyens étant membres de caisse: le Mouvement Desjardins allait procéder par attrition naturelle. On présenta le tout avec conviction : les changements s'appuyaient sur « des fondements solides [travaux de réflexion de la Confédération] sur lesquels les gens allaient avancer. » (Élu 4)

De nombreuses rencontres régionales eurent lieu, dès 1995, par la haute direction et les propriétaires des projets de changement et ce, pendant toutes les étapes du changement organisationnel. Ces agents du changement (les porteurs de projets au sein de la Confédération, les directeurs généraux des caisses pilotes et des caisses vitrines – véritables ambassadeurs du changement en ayant implanté, les premiers, les solutions technologiques, etc.) contribuèrent généralement à atténuer les résistances des acteurs des caisses en les informant des tenants et aboutissants du changement organisationnel. Un des directeurs généraux de caisse raconte :

« C'est Monsieur Béland qui disait ça : *Desjardins c'est pas un bateau que tu décides de revirer, c'est une flotte*. Et quand tu veux faire un changement, il faut que tout le monde se rallie, donc beaucoup d'explications, de consultations, de discussions, de présentations, de tables de travail, et ça c'est toujours fait avec les

dirigeants de toutes les caisses, de tous les milieux, de tout le Québec. » (DG 1)

En effet, l'autonomie décisionnelle des caisses oblige les représentants des organismes de soutien, et au départ de la Confédération qui porte le projet de réingénierie, à convaincre celles-ci plutôt qu'à leur ordonner leur adhésion aux changements.

Un autre directeur général réfère aussi au pouvoir consultatif des caisses dans le contexte du changement organisationnel tout en précisant que le temps alloué à la concertation était susceptible de retarder le processus décisionnel :

« Les gens pouvaient s'exprimer parce que les tribunes de décisions, ce n'étaient pas des tribunes de décisions comme avant, c'étaient des tribunes de consultation, mais au moins les gens avaient le droit de réagir. Puis le droit à la parole, dans toutes ces transformations-là, le droit à la parole n'a jamais été perdu. Donc, la possibilité de passer des commentaires puis par rapport à ça, il faut dire que la capacité, l'ouverture d'écoute étaient là. La capacité des réactions dans des délais courts l'était peut-être moins, mais l'ouverture à l'écoute était là. » (DG 3)

Sur un plan théorique et pratique, la consultation des acteurs touchés par le changement favorise leur adhésion, mais cela nécessite des temps longs d'interactions répétées.

Ces temps long sont aussi présents dans les interactions entre caisses en rapport aux fusions de celles-ci. Un dirigeant élu raconte les discussions entourant la fusion de sa caisse avec des caisses environnantes :

« Ce qui a été le plus long, c'est le faire accepter aux gens. Faire accepter aux gens, avoir tous les arguments. Puis, même si on les avait, puis on était bien supporté par la fédération [régionale] et tout ça, personne ne voulait se départir de leur petit patrimoine [...] On a discuté dans chacune des paroisses. On a pris le pouls et on a eu plusieurs réunions, des conseils d'administration. On s'était formé un comité, les présidents avec deux autres personnes pour chaque paroisse puis les DG des cinq paroisses. Ce comité-là s'est réuni beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup, je vous dirais toutes les deux semaines, avant qu'on aille vendre ça à la population. Puis, après ben là, un moment donné, il y a eu des votes et puis ben là, ils ont accepté.

Aujourd'hui, les gens sont très contents. Les gens sont contents aujourd'hui parce qu'on a réussi jusqu'à date à faire plus de ristournes. On a des gens plus performants. » (Élu 1)

Ce dirigeant élu rappelle l'importance, non seulement de prendre le temps d'interagir avec les personnes touchées par le changement, mais également de faire appel à leur raison, par l'utilisation d'arguments rationnels pour tempérer les aspects plus émotifs des changements.

2.3.3.2 Les effets du changement sur les interactions

Dans le Mouvement Desjardins, il n'y a pas que les interactions qui exercent un effet sur le temps à accorder au changement : l'inverse est aussi vrai. En effet, le changement apporte son lot de modifications, par le biais des nouvelles règles et des nouvelles structures, au temps des interactions entre les individus et les groupes. Dans cette section, est développée une interprétation de différentes interactions ayant subi des effets particuliers du changement organisationnel.

D'abord, un directeur général de caisse nous raconte un effet du regroupement des services aux entreprises dans un Centre financier aux entreprises (CFE) et des services administratifs dans un Centre administratif, communs à plusieurs caisses :

« Y en a eu beaucoup [des changements sur notre temps]. Je te dirais que ça nous a obligés à gérer en plus grands groupes et à faire plus de réunions. Mensuellement, on doit partager avec d'autres notre gestion, par exemple, la gestion d'un CFE. Où là, on se doit de faire au moins un comité de coordination par mois. En plus du temps qu'on ... sans dire qu'on perd notre temps, mais le temps qu'on va mettre pour faire un consensus sur des objectifs, des pratiques, des politiques... Alors que quand t'es tout seul, tu perds un peu moins de temps, tu fais ton ouvrage interne, mais dépendamment de la taille... Si on prend une certaine situation, regarde, le centre administratif, chez nous, c'est 25 caisses, le CFE, c'est 10 caisses... » (DG 6)

Le mode de gestion adopté par les caisses qui se sont ainsi regroupées favorise l'augmentation des interactions entre les directeurs généraux des caisses partageant un CFE et un Centre administratif. Ces directeurs ont

donc délégué leur autorité à quelques-uns d'entre eux pour chapeauter la gestion de chaque entité, que ce soit un Centre financier aux entreprises ou un Centre administratif, ces directeurs représentant l'ensemble devant s'entendre quant aux différentes décisions à prendre. Sans compter que partout où ils sont implantés, ces centres ont leur propre directeur général, avec lequel les directeurs généraux de caisses délégués par leurs confrères, vont interagir. Encore une fois, ces interactions nécessitent des temps longs.

Par ailleurs, il n'y a pas qu'à la Confédération et dans les fédérations (l'externe de la caisse) qu'on mette de l'avant des moyens de communication pour expliquer le changement et mobiliser les acteurs des caisses. Il en va de même des directeurs généraux de celles-ci avec les employés. Deux d'entre eux nous expliquent ce qu'est, pour eux, le « sens du timing » dans la gestion du changement avec les employés de la caisse:

« Le timing, c'est de faire les... que quelque chose se produise au bon moment. Quand il y a des situations, qu'on ne va pas réagir de la même façon, selon le moment, puis ça peut donner un résultat complètement différent, dépendamment avec qui on réagit, dépendamment... parce que dans le temps qu'on amorce des choses, y a une émotivité qui change, qui évolue, qui est pas la même, y a des choses qui se placent, qui étaient peut-être pas présentes, puis, lorsque tu le fais, elles sont présentes. Donc ton résultat peut être optimal. Le timing, c'est choisir le bon moment pour faire les choses pour être optimal dans ce que t'as à faire. Puis l'émotivité, c'est des deux côtés, ça peut être de l'émotivité de l'autre côté, chez l'autre personne... Parce quand tu fais quelque chose, ça a toujours des répercussions sur des gens. Donc, y a des fois, les gens sont prêts à le recevoir, des fois, ils ne sont pas prêts à le recevoir. C'est ça. Pour moi, c'est ça, le timing. Le timing, c'est autant celui qui le fait que celui qui le reçoit. Les deux, on dirait qu'il y a comme un moment donné, il faut qu'il y ait comme un fil conducteur, à un moment donné, faut qu'ils se touchent, au bon moment. S'ils se touchent au bon moment, l'énergie passe bien. Si à un moment donné, ils sont décalés, là, l'énergie ne passe pas bien. Grosso modo, c'est ça le timing. »
(DG 5)

À ce « sens du timing », où l'émotion joue, s'ajoute l'instauration d'un climat de confiance entre le directeur général et les employés de la caisse

qui peut, lui aussi, faciliter l'acceptation du changement, souligne ce gestionnaire de la Fédération, ancien directeur général d'une caisse :

« Donc, il y a tout un élément de transparence et de confiance, parce qu'en général, si t'es DG, c'est parce qu'il y a une confiance en toi, faut que ça te maintienne, ça. Puis de l'autre côté, faut que tu fasses un exercice avec tes employés, aussi, qu'ils aient tous aussi la même information, la synchronisation... Je te dirais que c'est dans la communication, finalement. Tu communique, puis la bonne chose, au bon moment. L'information, claire et précise. Faut pas qu'elle crée des surprises, faut pas que tu fasses des promesses sur des choses que tu ne seras pas capables de finir. Puis, ça s'acquiert, la confiance, hein...je te connais pas, puis demain matin, je commence à intervenir avec toi...ben, faut que je la tisse, cette confiance-là, faut que je me donne le temps. » (Ges 2)

On retrouve donc dans la gestion du changement des aspects très subjectifs propres aux savoir-faire et à la connaissance de soi des responsables de l'implantation des projets de changement à la Confédération, puis à la Fédération unique, directeurs généraux ou gestionnaires des caisses et qui peuvent être déterminants pour l'adhésion et la mise en action des destinataires du changement (ici les employés des caisses). Les propos du gestionnaire de la Fédération, ci-dessus, semblent confirmer que chaque personne possède sa propre temporalité par rapport au changement et qu'il faille, pour chaque acteur, ajuster ses interactions en fonction des perceptions temporelles de l'autre.

Un directeur général de caisse témoigne de sa philosophie quant à l'importance de la confiance dans le climat organisationnel et quant aux qualités d'une bonne communication permettant de favoriser le changement, autrement dit que les actes suivent les paroles:

« Pour moi, on ne peut pas atteindre un succès dans une organisation si les ressources n'ont pas confiance en l'organisation et surtout aux gestionnaires qui sont en place et qui les suivent. Je dirais, j'ai fait une démarche dans la réorganisation du travail et on a dit, il faut qu'on sorte 25 ressources. J'ai eu des mesures d'accompagnement [de la Fédération unique], mais avant tout, il fallait tout le temps trois choses : être transparent, être conséquent et avoir le courage moral de faire les choses. » (DG 9)

Donner l'heure juste aux employés et mettre en application ce qu'on a annoncé de manière équitable, voilà une façon de ne pas briser le lien de confiance entre les directeurs généraux et les employés des caisses. Malgré des décisions de rationalisation plus difficiles comme celle de couper des postes, il semble que les gestionnaires authentiques qui maintiennent le cap au fil du temps arrivent à atténuer les résistances des employés.

En somme, par la multiplication des interactions entre les acteurs, par exemple entre les représentants de la Confédération (puis de la Fédération unique) et les caisses ou, encore, entre les dirigeants élus, les directeurs généraux et les employés des caisses, à force d'arguments, de persuasion et de négociations, en y accordant le temps nécessaire, cela a eu pour effet d'atténuer la résistance au changement dans les caisses et de favoriser l'adhésion des acteurs concernés au changement. De plus, les changements ont eu comme conséquence une réorganisation des interactions en modifiant les structures organisationnelles. Non seulement les changements ont nécessité davantage d'interactions avant et pendant leur mise en œuvre, mais également après leur implantation. On n'a qu'à penser aux centres administratifs et aux centres financiers qui exigent des directeurs généraux qui ont regroupé leurs services de partager le pouvoir décisionnel par l'obtention de consensus concernant les grandes orientations de ces nouvelles entités.

2.3.3.3 Les interactions quotidiennes : une coordination dans le temps

L'expérience des directeurs généraux de caisse interrogés témoigne, en effet, de nombreuses discussions dans la préparation du changement et dans la prise de décision d'aller de l'avant que ce soit dans un projet de réingénierie, un projet de CFE, un projet de centre administratif ou un projet de fusions de caisses. Une fois accepté par la direction générale et le conseil d'administration de la caisse, la mise en place du changement nécessite, comme nous l'écrivions plus tôt, la coordination des règles et

des structures, mais également l'harmonisation des interactions pour le déploiement technique avec les capacités d'interactions des employés.

Grâce à l'écoute et aux itérations entre les utilisateurs des solutions technologiques amenées par la réingénierie, les décideurs de la Fédération unique et les chefs de projets responsables des déploiements, des ajustements ont été apportés dans la séquence et le rythme de mise en place des changements. Une phase de validation avait d'ailleurs été prévue, dès le début du projet de réingénierie des processus d'affaires des caisses, auprès des premiers utilisateurs, ceux de trois caisses « pilotes », puis des caisses « vitrines » (une par région). Ce n'est qu'après cette période de validation, marquée par de fréquentes interactions, que les solutions d'affaires ont été implantées dans l'ensemble du réseau des caisses, chaque caisse réalisant son projet de réingénierie aligné sur le projet réussi par ces caisses. De l'avis général des participants, les gestionnaires des employés en contact avec les membres constituent un élément clé de la réussite du changement (ici la réingénierie) car ils sont près des opérations et peuvent émettre des recommandations pour des ajustements à un déploiement trop « standardisé ». En fait, ceux-ci sont en bonne posture pour proposer des modifications pour une meilleure cohérence (adaptation séquentielle des différentes interactions) et une vitesse mieux adaptée des changements (synchronie interactive techno-humaine). D'ailleurs, les conseillers dédiés au développement organisationnel des caisses ont enseigné les phases de résistance potentielle à tous les employés et gestionnaires des caisses afin que tous puissent mieux comprendre les réactions individuelles des employés. Un directeur général de caisse affirme que même si le temps requis pour le déploiement strictement technique peut s'avérer court, si le temps accordé à l'adaptation de l'humain est insuffisant, notamment via un grand nombre d'interactions, le changement ne se fait pas.

« Mais la capacité d'absorption... moi je le vis intensément depuis que je suis dans une caisse. [...] Combien il y a des affaires développées par la Fédération puis, finalement, elles ne trouvent pas preneur dans la caisse (elle est laissée de côté). C'est

développé, mais ça reste sur les tablettes, faute de temps à y accorder ». (DG 3)

L'outil technique est rendu disponible par la Fédération unique, mais il n'est pas utilisé parce que l'employé manque de temps pour se l'approprier ou, encore, son potentiel n'est pas pleinement exploité. Donc, le respect du temps de compréhension, d'assimilation et d'intégration des nouvelles interactions humain-objet technique et humain-humain est essentiel pour rendre effectif le changement.

Pour bien des directeurs généraux et dirigeants élus des caisses, c'est dans la discussion et la confrontation qu'on trouve les meilleures idées dans le changement et qu'on trouve la bonne combinaison « des temps ». Cette vision pluraliste des interactions sera explorée de manière plus concrète lorsque nous traiterons du pouvoir, mais nous comprenons déjà qu'elle ouvre la porte à la comparaison des points de vue, aux ajustements et aux négociations, aux échanges et aux interactions, qui nécessitent évidemment des temps plus longs.

Il semble donc que la synchronisation des temporalités individuelles et collective soit primordiale et qu'un temps de discussion soit essentiel à l'adhésion des acteurs. Surtout lorsqu'il y a trop d'émotivité dans la prise de décision, les fondements économiques peuvent venir contrebalancer le manque de rationalité. Pour certains dirigeants élus et directeurs généraux de caisses, lorsque l'émotion l'emporte sur la raison, cela retarde le processus d'adhésion au projet de la réingénierie et l'implantation de ses solutions d'affaires. C'est pourquoi un participant à la recherche nous dit : « le cœur de la réussite (du changement), c'est de laisser le temps à l'humain. [...] Les gens vont adhérer ». (DG 2). Un autre nous dit : « Il faut prendre le temps de rassurer les gens » (DG 1). Il semble que les nombreuses interactions, par exemple, entre la direction générale de la caisse et les employés, ou entre la direction de la caisse et les conseillers de la fédération régionale, ont été sources de négociations et ont permis

la rationalisation des émotions concernant les changements et les façons de les faire.

Concrètement, sur un plan local, celui de la caisse, la réingénierie provoque plusieurs moments de rencontre de la direction (le directeur général et les autres gestionnaires dans les caisses d'une certaine taille) avec ses employés pour prendre le temps d'informer ces derniers des changements à venir. Puis, les employés et les gestionnaires de la caisse (directeur général et autres cadres) sont invités à consacrer du temps à leur formation relativement à ces projets de changement. Toujours sur un plan local, les directeurs généraux et d'autres gestionnaires des caisses susceptibles d'être fusionnées sont appelées à plusieurs séances d'information et de concertation en négociation et en préparation de ces fusions. Puis, sur un plan régional, plusieurs caisses consacrent du temps à des pourparlers entre elles afin de regrouper leurs services administratifs dans un Centre administratif. Il en va de même pour les caisses soucieuses de regrouper leurs services financiers aux entreprises dans un Centre de financement aux entreprises (CFE). Finalement, sur un plan provincial, le projet de fusions des fédérations et de la Confédération favorisa les interactions puisque les négociations entourant ce projet d'avoir une fédération unique durèrent pendant plusieurs mois.

2.3.4 Conclusion sur les interactions, le temps et le pouvoir

En somme, les trois phases de changement évoquées dans la (réingénierie, regroupements et fusions de caisses, fédération unique) ont impliqué la synchronie des interactions par le biais d'une intensification de la communication et des négociations entre les acteurs dans le Mouvement Desjardins. Naturellement, sur le plan de la durée, parce que la plupart des décisions ont été prises en respectant le processus démocratique du Mouvement, le temps accordé aux discussions et négociations est apparu aux intervenants rencontrés relativement long.

Voyons maintenant de quelle façon la culture identitaire influence le processus de changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins.

2.4 La culture comme manifestation du temps et du pouvoir

Dans cette partie de la présentation des résultats de l'étude de cas, nous découvrons les effets des choix de valeurs des propriétaires des projets de changement sur la temporalité et la politique de changement organisationnel. Nous verrons plusieurs situations où les valeurs organisationnelles du Mouvement Desjardins ont soit freiné, soit contribué positivement au changement ayant conduit à un « réseau des caisses » unifié, un changement allant de la réingénierie des processus d'affaires, à la Fédération unique, en passant par les regroupements et les fusions de caisses. Nous verrons, au travers les résultats des entretiens et de notre expérience-connaissance du terrain que la mémoire et la culture du Mouvement Desjardins sont intimement liées. Comme nous l'avons fait pour les règles, les structures et les interactions, voyons en quoi la culture a été rationalisante, émancipatoire et humanisante dans le Mouvement Desjardins, pendant la période de changement considérée : 1994-2004.

2.4.1 La culture *rationalisante*

Plusieurs éléments de la culture ont été manifestés d'un point de vue de la rationalisation par les participants à la recherche. En fait, nos constats sur la culture rationalisante sont au nombre de cinq :

- ❶ les effets des impératifs économiques du changement sur la culture sont importants ;
- ❷ les changements accentuent les tensions entre la culture de service et la culture marchande au sein de l'organisation ;
- ❸ les changements provoquent le regroupement de cultures locales ;
- ❹ les pratiques du milieu des affaires envahissent la sphère coopérative du Mouvement;

⑤ un certain scepticisme ressort des propos quant aux efforts consacrés par la Fédération (anciennement la Confédération) à la promotion de la coopération.

De manière approfondie, tous ces points sont explicités dans les pages qui suivent concernant la mise en relation de la culture et de la rationalisation pour voir en quoi la culture aura été rationalisante dans le Mouvement Desjardins.

2.4.1.1 Les effets des impératifs de rentabilité sur l'identité collective

Nous avons constaté des effets probables des impératifs de rentabilité, premièrement, sur l'identité des acteurs des caisses œuvrant dans des contextes de regroupements et de fusions et, deuxièmement, sur l'identité des employés des fédérations régionales. En effet, nous avons vu plus tôt que le paradigme qui sous-tend que « le temps, c'est de l'argent » faisait en sorte que le marché imposait des temps courts aux temporalités organisationnelles et ce, même à l'intérieur des frontières coopératives. Nous avons donc porté une attention aux effets de ces impératifs financiers et de leurs temps abrégés sur l'identité collective du Mouvement Desjardins.

Tout d'abord, au niveau des caisses, les idées sont partagées entre les participants quant à la ressemblance de la caisse avec la banque. Pour certains, la différence entre les deux est nette et la menace de mutualisation des moyens des caisses pour former une caisse unique est loin:

« C'est pas vrai qui va seulement y avoir une caisse populaire au Québec. Y va y avoir une très belle différence coopérative parce que dans chacun des milieux, tu as un mandat de faire vivre la coopération de manière différente. [...] Qu'est-ce qui n'est pas comme dans une banque ? Toute la participation du pouvoir, et puis le partage. Tout le partage de nos profits coopératifs. Les orientations, c'est très important, ça. Et puis on a aussi comme obligation de desservir les moins bien nantis du système. Alors, je dirais que Desjardins a 100% de la clientèle la moins bien nantie.

Il faut faire en sorte de servir ces gens-là parce qu'ils en ont besoin. » (DG 6)

On dénote dans cette observation d'un directeur général de caisse, la croyance selon laquelle les valeurs de démocratie et d'accessibilité des services, avec tout ce qu'elles représentent en termes de philosophie de gestion, de décentralisation, de partage des responsabilités et des profits, ainsi que d'égalité des membres, ne sont pas compromises, demeurent et resteront des traits distinctifs du Mouvement Desjardins.

Alors que pour d'autres, c'est la ressemblance entre la banque et le Mouvement Desjardins qui est claire et les acteurs n'assument pas leur changement organisationnel :

« On est rendu une banque, est-ce que c'est clair ? En termes opérationnels, en termes de visées, en termes de sécurité financière. C'est réglé ça, disons-le. Maintenant, on aide aussi au développement social et communautaire dans les petits milieux, prouve-le bâtard, fais quelque chose. Arrêtons d'essayer d'éviter le mot banque ou le mot corporatif de notre façon de faire, on est rendu là, on est là, on ne l'assume pas chez Desjardins. [...] Arrêtez (s'adresse à la haute direction) de nous dire que vous êtes une coopérative d'épargne et de crédit. Dites-nous que vous êtes une institution financière qui a des dimensions coopératives très fortes. Je pense qu'on serait mieux perçu dans le milieu et on arrêterait de se faire planter en nous disant que nous ressemblons aux banques tout le temps. [...] Une institution financière avant tout, et j'ai de fortes propensions à faire du développement coopératif et à m'impliquer dans mon milieu, oui ça c'est vrai. Ça, quant à moi, c'est la vraie définition que la Caisse Desjardins devrait avoir. Qu'on me dise que je suis une coopérative financière, mais c'est une coopérative à la base qui doit offrir des meilleurs taux à ses membres, les meilleurs taux possibles; ce n'est pas ça que je fais, j'offre mes meilleurs taux par rapport aux autres institutions et non par rapport à mes services en premier. » (DG 8)

Pour ce directeur général, la caisse est une pâle copie de la banque, parce qu'elle ne s'assume pas pleinement comme institution financière dans un marché très concurrentiel, à la différence qu'elle supporte le développement coopératif dans son environnement local et régional. Pour preuve, au lieu d'offrir à ses usagers la meilleure tarification possible en fonction de ses réalités, elle copie les tarifs de la concurrence. D'autres

diront aussi que même sur le plan de l'implication dans son milieu, certaines institutions concurrentes, notamment la Banque Nationale et la Banque Royale, commanditent et se rendent très visibles dans la communauté.

Un gestionnaire de la Fédération renchérit :

« On a des indicateurs de performance, qu'est-ce qu'on fait au niveau du coopératif ? Ce qu'ils nous suggèrent, ils appellent ça des actions coopératives, mais toute entreprise capitaliste va faire les mêmes actions. Tu sais, du style, bon les heures d'ouverture qui font affaire. On peut amener ça à la sauce coopérative. Ils [la Fédération unique] cherchent, ils cherchent, ils veulent raviver ça [les valeurs coopératives], mais concrètement... y'a rien là. [...] Dans mon idée, moi je dis que c'est le marché qui va dicter et non les valeurs coopératives. Tu peux avoir toute la belle volonté du monde de faire quelque chose de bien *sweet*, de bien coopératif, de ben si et puis de ben ça, mais si le marché n'en veut pas ! La raison d'être, c'est que tu réponds à un besoin. La coopérative, à ma connaissance, quand ça a parti, c'est pas parce qu'on avait envie de faire des coopératives, c'est parce que ça répondait à un besoin. » (Ges 1)

Nous pouvons déduire de ces extraits d'entretiens que le fait de « jouer dans la cour des banques », fait en sorte que le Mouvement Desjardins adopte les mêmes règles commerciales et les mêmes temporalités économiques que ses concurrents⁸⁷. Ces changements de pratiques et de temporalités consistent en un changement identitaire important au niveau des acteurs des caisses puisqu'à force de baigner dans le marché concurrentiel, les frontières coopératives s'estompent et l'organisation qu'est le Mouvement Desjardins devient perméable aux influences environnantes. En adoptant les usages de ses concurrentes, les banques à charte canadiennes, le Mouvement Desjardins provoque le questionnement de ses directeurs généraux et dirigeants élus des caisses : jusqu'où devons-nous accepter de ressembler aux banques et d'altérer notre identité ? En avons-nous les moyens ? Voyons maintenant comment les fusions des fédérations et de la Confédération et donc

⁸⁷ Nous avons vu que certains « puristes » ont décrié ce phénomène comme une dénaturation de la coopération alors que l'économiste Vienney (1980) considérerait cette situation comme une inévitable « transformation » sans dénaturation si était maintenue une contrainte mutuelle égalitaire, entre le groupement de personnes et l'entreprise.

l'élimination du deuxième palier décisionnel, a également affecté l'identité des acteurs de la nouvelle Fédération dite fédération unique.

De l'avis de plusieurs, la transformation des fédérations en Vice-présidences régionales de la Fédération unique et l'introduction de la facturation des services de soutien aux caisses selon le principe d'utilisateur-payeur se sont avérées très démobilisantes pour les acteurs du Mouvement. De l'avis d'un gestionnaire de la Fédération : « Ça, été un choc culturel, puis les gens n'en sont pas revenus encore. » (Ges 1).

Après de nombreuses années de solidarité pour les caisses les moins bien nanties et les petites caisses, notamment par le biais du système de la péréquation, afin de répondre à des impératifs de rentabilité économique des plus grosses caisses souvent en concurrence avec plusieurs succursales bancaires, le travail des conseillers des fédérations régionales s'est vu transformé par la mise en place du principe d'utilisateur-payeur, c'est-à-dire par la facturation des services des nouveaux bureaux régionaux de la Fédération unique, aux caisses. Pour plusieurs, il s'agit d'un changement radical de valeurs dans le Mouvement Desjardins.

Aux dires de certains gestionnaires de la Fédération, il n'y a plus d'âme dans les bureaux régionaux. Mais il faut rappeler que, outre le fait d'avoir instauré le système de facturation, chaque bureau a dû reconstruire des pratiques en fonction de la nouvelle réalité (bureaux régionaux de la Fédération unique et non plus fédérations régionales) et des meilleures pratiques existant dans chacune des anciennes fédérations. Aussi, lorsqu'on demande à un directeur général de caisse sa perception quant à ce qui a été le plus long à changer, il nous répond :

« Qu'est-ce qui a été le plus long à changer ? La culture. Je dirais les cultures. Principalement la culture de chaque région. La région de Lanaudière avait sa propre culture, la Fédération de Montréal avait sa propre culture...Y a encore des reliquats. Y a encore des reliquats de ça. T'entends encore parler : *Ah, la gang de Montréal, la gang de Québec...* ça existe encore, ça n'a pas tout à fait changé. Probablement, quand y aura un passage de pouvoir [à la

Présidence], peut-être. C'est vrai que la culture, contrairement aux procédures, c'est quand même plus long. On en a encore pour 5 ou 10 ans avant de faire la même chose au niveau des Caisses, pour les regroupements. » (DG 6)

En somme, légitimés principalement par des critères d'efficacité et de rentabilité, les caisses et les organismes de soutien, tour à tour, au travers les regroupements et les fusions, ont contribué au changement organisationnel du Mouvement Desjardins. De plus, les caisses évoluant dans un milieu concurrentiel, elles en adoptent les règles et, souvent, les mêmes pratiques de gestion.

2.4.1.2 Les tensions entre la culture de service et la culture marchande sont exacerbées par les changements

Tel que mentionné précédemment, ces modifications paradigmatiques ont modifié considérablement l'organisation du travail des employés et des gestionnaires de la caisse (directeur général et autres cadres) et ont contribué à accentuer les tensions entre des valeurs marchandes calquées sur celles des entreprises concurrentes et les valeurs traditionnelles du Mouvement Desjardins. Ainsi, à l'égard du principe voulant favoriser l'accessibilité des produits et services, l'éducation et le service avant tout, certaines pratiques de vente et de rémunération incitative soulèvent aisément des réticences comme en témoigne le gestionnaire de la Fédération suivant :

« C'est une logique marchande qui est arrivée à l'intérieur de Desjardins de façon marquée. Avant ces années-là [les années 1990], probablement qu'il y en a qui ont dû te le dire, on n'osait pas trop parler de vente. On parlait de service. Et pour moi qui vit ça, qui est très sensible aux valeurs et tout ça, j'aurais mieux aimé qu'on prenne une orientation membre qu'une orientation vente. [...] J'aurais mieux aimé qu'on dise qu'on reste au service des membres, mais de façon proactive plutôt que de devenir au service des ventes. Pis là, tu deviens au service de l'entreprise et non plus des personnes. [...] Tu sais dans le fond, avec la réingénierie, c'est resté avec une réingénierie des processus d'affaires, pour faire des affaires. » (Ges 4)

On peut comprendre dans ce témoignage que les finalités de la réingénierie des processus d'affaires des caisses rejoignent davantage

des objectifs de « profits d'entreprise » que de buts de servir le membre au bénéfice du bien commun, c'est-à-dire en protégeant véritablement ses intérêts et, surtout, en assurant son éducation économique, autrement dit, en l'assistant dans le développement de son indépendance financière.

Les sources de ces craintes sont attribuables à plusieurs facteurs mais une des plus grandes, à notre avis, du point de vue de la chercheuse ayant une expérience-connaissance du terrain, consiste aux contradictions que soulève la rencontre des valeurs associées à la culture de service avec celles de la culture marchande. Selon le même gestionnaire interrogé, la culture marchande pourrait nuire considérablement au service au membre si les employés et les gestionnaires ne font pas preuve de discernement et de vigilance :

« Là où on s'est à mon avis détérioré [longue pause] c'est ce que j'appelle la primauté des besoins des membres. Ce que ça veut dire c'est que... Jusqu'à quel point avez-vous l'impression que la caisse, quand elle vous conseille, elle prend en compte vos intérêts d'abord ? Ça, avec la pression sur les ventes, avec la rémunération incitative que je trouve exagérée, la pression sur la rentabilité, les plans d'affaires qui arrivent, ça, je vais dire, c'est dangereux. Et il faut absolument faire quelque chose pour contrer ces pressions-là. Pour qu'il y ait un sain équilibre entre les deux. [...] Sinon, qu'est-ce que tu veux, c'est rendu je pense qu'il y en a qui ont une proportion de 60% de leur salaire qui est en bonus. Et là, je dis tout le temps, je ne suis pas contre ça. Comment vous mesurez sa performance ? Est-ce que c'est juste sur le volume ? Si c'est juste sur le volume, mon œil ! Lui, il veut vendre là, quand tu as 60% de ton salaire sur la vente, il va vendre ! Penses-tu qu'il va, il va trouver des trucs pour te vendre. Il ne trouvera, il ne sera pas particulièrement soucieux de tes besoins, pis c'est-tu le bon produit, non il va te vendre pis ça va finir là. Alors ces temps-ci, c'est un peu le cheval de bataille de l'aspect coopératif. » (Ges 4)

Et qu'advient-il de l'éducation coopérative et financière qui fait, en principe, partie de la culture de service et du rôle d'un employé du Mouvement Desjardins ? Le même gestionnaire répond :

« Sur l'aspect éducatif, je pense que globalement, ça s'est détérioré. C'est difficile à dire comment. Comme on est davantage là pour vendre et non pour aider l'individu à faire des choix éclairés et à devenir autonome dans ses choix, les conseils qu'on donne et tout ça, avant ça, on l'avait je pense, on faisait attention au monde. Là, les conseils qu'on donne vont être de plus en plus

par vente et rentabilité, donc ça va se détériorer. Il faut qu'il y ait un contrepoids à ça, je dirais. On est en train de s'atteler à ce genre de choses-là, mais ça, ça s'est détérioré avec les changements. [...] On est en train de moderniser nos façons de faire. On n'enlèvera pas les pressions sur les ventes et ces affaires-là, il va falloir continuer à vivre avec ça, mais comment, parallèlement à ça, tu continues à être fidèle à ta mission, c'est là que ça va nous forcer à être inventifs, un petit peu plus. » (Ges 4)

Il pourrait donc y avoir lieu de revoir les finalités des bonifications monétaires ou non accordées aux employés et gestionnaires. Mais quels sont les éléments concrets valorisés au sein du Mouvement Desjardins ? De quelles manières sont compilés les résultats de ventes par exemple ? Quels sont les contrôles effectués sur la qualité générale de la prestation de services aux membres ? Sur ce point, ce gestionnaire de la Fédération conclut :

« Si tu es capable de faire les deux en même temps, vendre pour l'entreprise, pis en même temps, tu te préoccupes du membre pour répondre à son besoin, ça, je n'ai pas de problème à payer le monde là-dessus, moi. C'est un outil, la rémunération incitative. » (Ges 4)

En fait, le long témoignage de ce gestionnaire de la Fédération sur les tensions entre la culture de service et la culture marchande pourrait se résumer au fait que ce qui pose problème, ce ne sont pas les outils qui appuient la vente, ce sont les intentions et les pratiques qui les sous-tendent. Comme il s'agit en quelque sorte d'armes à deux tranchants, il apparaît important que leurs objectifs et leurs règles d'application soient clairs et que les critères de décision soient basés d'abord sur le service au membre, puis sur une rentabilité globale pour le bénéfice du bien commun.

Or, il semble, en effet, que les perceptions de ce gestionnaire de la Fédération soient corroborées par plusieurs directeurs généraux de caisses et plusieurs autres gestionnaires de la Fédération participants à notre recherche, et que ces distinctions ne soient pas aussi simples à faire dans la réalité organisationnelle du Mouvement Desjardins, comme le révèlent les témoignages qui suivent. Nous avons en effet, lors de nos

entretiens, relever plusieurs paradoxes causés par le changement des paradigmes de gestion au profit de valeurs d'efficacité et de rentabilité, en remplacement des valeurs coopératives adoptées par le Mouvement Desjardins.

Un paradoxe a donc été dénoté concernant d'une part, la valorisation au sein du Mouvement de la rentabilité des caisses et, d'autre part, le discours officiel de la haute direction dans les médias sur la valeur de l'accessibilité des services aux membres :

« Le Président du Mouvement, son discours est pas clair à ce niveau-là. Son discours est ambigu. Quand il est dans les caisses, il faut le fermer [le point de service], il faut regarder la rentabilité des points de service et puis tout ça et si le dossier est amené sur la place publique, il tient un autre discours. Il tient le discours d'accessibilité. D'avoir un discours clair à l'extérieur, ça faciliterait, à l'interne, le travail des DG, lorsqu'ils posent des gestes par rapport à des fermetures, lorsqu'ils font des recommandations au conseil d'administration. Il a refusé d'avoir une position publique parce que ça risquerait de trop, comment je dirais ben ça là, d'avoir une débat trop émotif par rapport aux valeurs coopératives, donc, il refuse de le faire officiellement. Mais officieusement, le discours en arrière, c'est oui, vous pouvez le faire. » (DG 5)

Cette ambivalence a pu créer à certains moments des tensions entre la direction générale d'une caisse et son conseil d'administration, ce dernier prenant appui sur le discours de l'accessibilité afin d'éviter des décisions relatives à des fermetures de points de service ou des coupures de personnel pour des raisons de productivité et de rentabilité.

Un autre directeur général semble ambigu quant à l'influence du marché sur les valeurs coopératives car, il semble ici que soient confondues les valeurs sociales de la coopération avec les règles du marché ; ou du moins ces valeurs sont vues comme des obligations du marché qui sanctionne le Mouvement Desjardins (qu'on pourrait voir comme étant les membres):

« Nos valeurs coopératives seront toujours là. Un, c'est une obligation du marché qu'on a, on ne desservira jamais que les gens riches et célèbres. On a aussi l'obligation de servir les moins bien nantis. Ça fait partie du jugement social des obligations

présentement puis ça c'est clair. La formule coopérative est peut-être à mi-chemin au Québec de ce qu'elle était il y a cent ans au début d'Alphonse. À ce qu'il y a en Europe avec la banque coopérative qui sont encore plus entre les deux. Moi, je pense qu'on a trouvé un équilibre intéressant. [...] Moi, je pense que c'est dans notre façon de faire intrinsèque, où on dit dans nos tripes, c'est notre étiquette de marché et c'est certain que si on avait une décision financière à prendre, il ne resterait pas deux cents caisses au Québec. Puis, il y aurait plusieurs points de service qui disparaîtraient sur la carte, ça je peux te le dire. Alors, on a aussi l'obligation, sans pénaliser les autres membres, s'il n'y a pas un déficit, puis c'est un service nécessaire, on va le maintenir puis on va continuer d'offrir le service même s'il n'est pas nécessairement rentable à ne plus finir. » (DG 6)

Il semble donc que la notion d'accessibilité, du moins pour le moment, demeure prioritaire au sein du Mouvement. Cette affirmation est confirmée par deux gestionnaires de la Fédération et par un dirigeant élu :

« Faut être sélectif, faut choisir les marchés, puis je ne pense pas que nous autres on soit aussi sélectifs que les banques le sont. On veut quand même toujours desservir nos moins bien nantis. Le côté social qu'on disait tantôt, Desjardins a toujours voulu desservir les gens sur le bien-être. Mais il y a un prix à payer pour ça. C'est peut-être ça qui fait qu'on a un rendement sur le capital de 12% ou 15% alors que celui de la compétition est plus élevé. » (Ges 2)

« Ça, évidemment, il y a bien des valeurs que je trouve que les projets ne respectent pas, mais il y a des choses que, par exemple, à travers tous ces changements-là, la notion d'accessibilité est quand même une valeur intouchable dans Desjardins. Accessibilité en voulant dire qu'on va rendre le service à tout le monde. Nous autres, on explique ça dans notre jargon par l'accessibilité physique et l'accessibilité sociale. » (Ges 4)

« Puis, il faut s'adapter au marché. Mais tout le monde a droit à un compte, que ce soit un petit membre, un gros, un moyen. Tout le monde peut, il s'agit de trouver les bons moyens pour les aider ces gens-là. La coopération, c'est ça aussi. Une caisse, ça aide plus, c'est supposé être moins rigide tout en protégeant ses intérêts parce que là, tu ne peux quand même pas faire des mauvais prêts. » (Élu 1)

En somme, malgré l'accentuation des paradigmes de rentabilité et de performance dans le Mouvement Desjardins, la valeur d'accessibilité, associée à la culture de service, bien que s'opposant dans les décisions

de localisation aux paramètres financiers d'une culture marchande, ne serait pas compromise et continuerait de guider l'action des directeurs généraux et des dirigeants élus des caisses qui choisissent de maintenir un accès élargi aux services et de ne pas limiter ceux-ci aux membres plus rentables.

2.4.1.3 Les valeurs d'entraide et de solidarité

Les pressions financières ont provoqué le retrait du système de péréquation, orchestré par les organismes de soutien, qui permettait aux plus petites caisses du réseau de bénéficier de l'aide des caisses de plus grande taille à même leurs substantielles contributions. Cette façon de faire avait été établie collectivement lors de la mise en place des organismes de soutien, dans un passé éloigné. Or, cette étape décisive a forcé des regroupements et des fusions de caisses qui n'avaient pas les capacités financières d'acquérir les infrastructures technologiques liées à la réingénierie des processus d'affaires et d'offrir aux membres (particuliers et entreprises) l'expertise relative à la vente de tous les produits et services financiers. Il faut rappeler, comme déjà mentionné, que lors du choix initial de la plateforme technologique, la haute direction du Mouvement Desjardins n'avait pas clairement indiqué que le seuil de rentabilité pour les caisses de petite taille ne pourrait jamais être atteint avec l'achat de l'équipement nécessaire à la réingénierie. Puis, dans un second élan, les pressions d'efficacité et de rentabilité ont favorisé la fusion des organismes de soutien régionaux et provincial (création d'une Fédération unique) et l'instauration du système de payeur-utilisateur dans la prestation des services conseils destinés aux caisses. Ces choix financiers ont eu pour effet de heurter certains participants à la recherche rencontrés sur le plan des valeurs d'entraide et de solidarité, car selon eux, cela ne relève pas de choix éclairés et collectifs. Mais, comme le raconte ce directeur général de caisse, même si les formes d'entraide se monnaient désormais à l'interne, la solidarité perdure par l'implication des caisses dans leur milieu externe :

« On a enlevé toute la péréquation, tout le volet de l'entraide et de la solidarité, je veux dire, ça a évolué. Avant c'était l'entraide pure, pure, à tout prix, là. [...] À partir du moment où on a enlevé le système de péréquation pour le principe d'utilisateur-payeur, les petites caisses n'ont pas été en mesure de se payer des services de la fédération, donc elles ont été obligées de se regrouper. [...] C'est pour ça, tantôt, je disais qu'elles sont encore présentes [les valeurs], c'est encore présent l'entraide et la solidarité dans Desjardins, on a juste à regarder toute l'implication financière que les caisses mettent dans le milieu, on ne peut pas dire que le volet entraide ce n'est plus une valeur de Desjardins, mais c'est des choses qui ont évolué avec le temps, qui ont dû évoluer comme tel. » (DG 5)

Ainsi, à l'interne, les valeurs d'entraide et de solidarité ont muté pour rencontrer des objectifs de rentabilité, d'efficacité et, comme on peut s'en douter, de performance des ressources humaines. Les directeurs généraux et les autres gestionnaires des caisses, autrefois habitués à gérer des opérations, doivent dorénavant gérer des résultats et se retrouvent au cœur des tensions entre l'acceptation des difficultés et des différences des employés par solidarité et les objectifs de performance :

« Dans le fond, on le sait un peu ceux qui ont une chance de performer, je n'investirais pas dans n'importe quelle ressource. C'est pas vrai que quelqu'un qui est à l'administratif, que demain matin je peux en faire un bon planificateur financier, c'est pas vrai. Je ne suis pas sûr de ça. C'est des gens à chiffres, des gens qui pointent. Par contre, ce sont des gens que je peux envoyer au centre administratif, par exemple. Pas sûr que j'investirais dans les ressources justement comme j'ai autant investi. J'en ai mis de l'argent en formation. » (DG 4)

« Si j'avais quelque chose à refaire au niveau de la transformation, que je retiens aujourd'hui, c'est que le côté humain, j'essaierais de le prendre différemment. Aujourd'hui, je comprends qu'on ne peut pas changer les gens. On ne peut pas changer les gens. » (DG 7)

Certains directeurs généraux de caisses, qui ont donc investi massivement dans la formation des employés nonobstant la juste mesure de leur potentiel afin qu'ils puissent migrer à tout prix vers un autre poste et ne pas être dans l'obligation de quitter la caisse, remettent aujourd'hui en question cette façon de faire « à la Desjardins » et procéderaient, désormais, sans doute autrement.

2.4.1.4 *Le milieu des affaires envahit la sphère coopérative*

Plus d'un élément demeure distinctif dans le Mouvement Desjardins. Même si l'implication sociale peut s'avérer une caractéristique imitée, comme vu plus haut, par certaines banques concurrentes qui souhaitent se doter d'une image de bon citoyen corporatif, certaines pratiques commerciales du Mouvement Desjardins semblent plus souples que celles des banques au nom de la solidarité, notamment au niveau du crédit et, trait distinctif unique au Mouvement Desjardins, celui de la redistribution aux membres d'une partie des excédents d'opérations de la caisse sous forme de ristournes (l'autre partie allant à la réserve). Malgré ces différences, dites « distinctions coopératives » dans le langage du Mouvement, un directeur général de caisse, irrité par ce qui apparaît comme une incertitude identitaire, raconte :

« Aujourd'hui, je le sais plus c'est quoi les valeurs de Desjardins honnêtement. [...] Moi je pense qu'on a beaucoup axé sur les affaires. Et les affaires, en partant, ont peu de morale, il y a peu de valeurs là-dedans. C'est au plus fort la poche. [...] Là où on a des valeurs, c'est qu'on maintient notre philosophie coopérative de par nos implications sociales et communautaires. Mais le milieu des affaires a pris beaucoup plus de place. [...] Les pratiques commerciales ne sont pas en ligne avec les valeurs de Desjardins. C'est là qu'on se fait ramasser souvent, puis c'est là qu'on se fait souvent dire qu'on ressemble aux banques. [...] C'est tout simplement parce que t'as fait entrer les gens qui sont spécialisés en crédit commercial, qui a changé les mentalités. » (DG 8)

Aussi, il semblerait que le choix du Mouvement Desjardins de développer le secteur commercial et d'instaurer, par des regroupements de caisses, des Centres financiers aux entreprises dont les pratiques sont davantage apparentées à celles de l'industrie bancaire, aurait pour conséquence de « faire entrer le loup dans la bergerie » (DG 8). Autrement dit, les CFE seraient beaucoup plus sensibles aux valeurs du marché et en adopteraient les comportements dans les échanges commerciaux avec les membres davantage que le font les caisses dans leurs activités avec les particuliers. Ce sentiment est partagé par un gestionnaire de la Fédération, puis un directeur général de caisse :

« Les CFE, ce n'est pas la coopération, c'est le business, mais c'est ça le marché. Puis aujourd'hui, ils [les employés du CFE] ne retourneraient pas en caisse. Les gens comprennent que c'est une structure de développement commercial. » (Ges 1)

« Quand tu ouvres un centre d'affaires PME, fais-moi pas accroire que tu veux vendre des valeurs coopératives là. Premièrement, ça passe pas auprès des gens d'affaires, ce n'est pas ça qu'ils recherchent. Ce qu'ils cherchent, eux autres, c'est des valeurs de développement *business*. On s'est dénaturé avec l'intégration, mais c'était une intégration nécessaire au développement de Desjardins pour continuer à être une institution financière, entre parenthèses, compétitive pour permettre d'avoir des volumes d'affaires et ainsi de suite. C'est le paradoxe de Desjardins. Desjardins veut être une des plus grandes institutions coopératives financières au monde bien, alors il va bien falloir qu'elle fasse des sacrifices pour ça. » (DG 8)

2.4.1.5 Le scepticisme des acteurs face aux efforts consacrés à la promotion de la coopération

Même si la mémoire d'Alphonse Desjardins se veut effectivement présente aux yeux de quelques participants, comme rappel des valeurs sur lesquelles est fondé le projet initial du Mouvement, malheureusement, les efforts en temps et en budget consentis pour les promouvoir dans l'ensemble de l'organisation demeurent apparemment marginaux. Et lorsqu'on suggère d'intensifier la proposition de formation à la coopération dans le réseau, certains participants demeurent sceptiques comme en témoigne ce gestionnaire de la Fédération:

« Ça, c'est drôle parce que vous allez voir qu'il y a un effort extraordinaire pour faire vivre le coopératif dans la région. Ils cherchent partout, il y a des formations Coop 1, Coop 2, qui envoient des cadres, pis il faut qu'il y ait une volonté, mais ils cherchent, parce que c'est de vivre un modèle auquel les gens tiennent, mais qu'ils ne se battent pas pour. Donc, il y a une volonté de cet aspect-là, cette distinction de coopérative, mais c'est fluctuant. » (Ges 1)

Puis, d'ajouter un directeur général :

« Ça, ça fait triper les Présidents, la distinction coopérative. Fait qu'on parle de ça, au Président, la distinction... Puis c'est normal, parce que l'essence même des dirigeants, ils sont dans une coopérative, fait que la distinction coopérative, ça leur parle. Mais quand t'arrives pour faire vivre ça au quotidien, là, c'est beaucoup,

beaucoup d'énergie, faire vivre ça, la distinction coopérative. Puis, c'est pas palpable, c'est pas toujours facile. Fait que là, on nous arrive avec ça, on nous envoie dans un programme de formation pour l'ensemble des employés. On m'a appelé, là, pour me demander si je voulais être une caisse pilote. On m'appelle pour être une caisse pilote au mois de novembre, sur la distinction coopérative, j'étais dans le plan d'affaires, je négocie ma convention collective l'année prochaine, j'ai mon budget... Ça ne me tente pas. Je lui ai dit : j'ai pas le temps, j'ai pas le temps de faire ça. Parce que c'est grugeur d'énergie, puis, là, pour mes employés, j'ai d'autres formations prévues avec eux- autres sur la qualité de service, puis là, on arrive sur la distinction coopérative... Je suis certain que j'arriverai à mon conseil d'administration, puis mon Président va peut-être dire : *On te l'a demandé, tu l'as pas accepté ?* Je vais dire : non. On ne peut pas tout faire en même temps, là. Puis, il va me dire : *ouais, mais là, c'est prioritaire...* » (DG 5)

Au lieu de s'intégrer aux actions quotidiennes ou à d'autres programmes de formation portant sur l'offre de services, les activités proposées pour la promotion de la distinction coopérative prennent surtout la forme de programmes de formation particuliers qui viennent s'ajouter aux opérations de la caisse et aux autres projets de formation, nécessitant que les employés soient retirés de leurs tâches courantes. Cette situation comme le révèlent les propos des participants cités, ne porte pas fruit. La distinction coopérative devrait plutôt être un thème incorporé dans toutes les formations et documentations existantes, qu'elles soient destinées aux gestionnaires et employés des caisses ou des organismes de soutien, si l'on se fie aux insatisfactions soulevées par la dichotomie entre la formation coopérative et la formation à la qualité du service, soulevée par le directeur général cité (DG 5). La mémoire du fondateur, la culture du Mouvement Desjardins, ses valeurs et son identité, ne devraient-ils pas être manifestes autant dans les écrits que dans les comportements ? Or, les participants peuvent considérer la mémoire des valeurs et de l'identité comme étant importante pour le Mouvement Desjardins, mais concrètement, à l'issue de ces entretiens, nous nous sommes demandé : où sont passés les coopérateurs, animés par cette mémoire des valeurs coopératives et par cette identité culturelle passée ? Serait-ce devenu une

« espèce » en voie de disparition ? Existe-t-il véritablement une volonté managériale de réanimer collectivement le modèle coopératif ?

Face à ces changements de paradigmes identitaires, certains participants affirment d'ailleurs que le Mouvement Desjardins agit « comme une banque ». Un gestionnaire de la Fédération attribue cette perception au fait que « les employés n'ont pas le talent de dire qu'on est coopératif. Ils manquent définitivement de connaissances pour expliquer la distinction coopérative dans nos pratiques commerciales et autres » (Ges 4). Selon un autre gestionnaire, dans la nouvelle fédération (bureaux régionaux) il flotte « un air de nostalgie » (Ges 2). Dorénavant, il semble que les valeurs du marché ont autant de pouvoir sinon plus que les valeurs du Mouvement Desjardins. Pourtant, selon un autre gestionnaire de la Fédération, face à un nouveau projet, la question financière est souvent la dernière posée par les membres du conseil d'administration de la Fédération unique. On peut présumer que ce soit différent dans les autres institutions bancaires. En fait, nous explique ce même participant, dans le Mouvement Desjardins, on travaille davantage avec une performance équilibrée, qui tient à la fois compte de la rentabilité, de la satisfaction des membres et de celle des employés. Il s'agit davantage de performance optimale plutôt que maximale. Cette culture managériale peut être modifiée selon les paradigmes des personnes au pouvoir. Le Mouvement Desjardins étant confronté, au moment de la recherche, à un changement à la présidence (élue), cela pourrait éventuellement avoir des répercussions à moyen et à long terme sur toute l'organisation.

Pour l'heure, la valeur d'accessibilité demeure très importante. Le membre a le pouvoir d'être servi sans égard à son statut ni à sa rentabilité. Il existe véritablement un droit à l'accessibilité. De plus, malgré les régimes d'intéressement (rémunération incitative, bonus en fonction de la performance des ventes notamment) des gestionnaires (directeur général et autres cadres) et des employés des caisses, comme nous le rappelle un gestionnaire de la Fédération, « l'argent doit être au service des gens » (Ges 4) et non l'inverse. Il ne s'agit pas de rendre le membre satisfait, il faut

aussi le rendre plus connaissant : « mission d'éducation de la coopérative » (Ges 4). Il s'agit de « répondre à ses vrais besoins et à y répondre de manière rentable » (Ges 4). Il ne s'agit pas d'une logique de profit, mais de service rappelle ce participant.

Concernant les valeurs d'égalité, d'autonomie, d'entraide et de solidarité, certains directeurs généraux, nous l'avons vu plus haut, déplorent que l'écoute ait été écorchée pendant le changement organisationnel. Et pourtant, une liberté d'expression, sans doute liée à la démocratie comme préoccupation constante pour la réussite du changement organisationnel, existerait encore comme en témoigne un directeur général de caisse, mais qui est un directeur ancien comme il tient à le souligner :

« Et cette transition-là risque d'être longue, parce qu'une transition, c'est un changement de culture. Un changement de culture profond, puis Desjardins, c'est gros, y'a des bénévoles, y'a des vieux DG comme moi, y'a des DG plus jeunes... puis étant donné que c'est pas un siège social d'une banque, donc, tu ne peux pas dire, je modifie la culture d'en haut. Donc, la culture, contrairement à d'autres organisations, on dit souvent, un changement de culture, ça prend cinq ans. C'est ce qu'on dit généralement. Moi, je pense que chez Desjardins, ça risque d'être beaucoup plus long que ça. Parce que, en dépit de tout ce que je dis, y'a une liberté d'expression. Quand je dis : *on n'écoute pas*, y'a quand même une liberté d'expression, qui est unique à Desjardins et qui fait que je peux même être délinquant par rapport à certaines choses. Dans une banque, je ne pourrais pas le faire. Fait que y'a une liberté d'expression qui fait que toute la culture va être beaucoup plus longue à changer, si on veut l'amener où on veut l'amener » (DG 5).

En somme, le temps des marchés bouscule les temporalités organisationnelles et la culture marchande s'oppose à la culture de service, ce qui crée quelques ambiguïtés dans l'organisation, notamment des écarts entre le discours politique (d'émancipation où la coopérative est promue) et le discours organisationnel (de rationalisation où la capacité concurrentielle est promue). Par ailleurs, les valeurs d'entraide et de solidarité évoluent face aux objectifs rationalisants de rentabilité et d'efficacité.

2.4.2 La culture émancipatrice

Nos entretiens révèlent une culture émancipatrice en évolution.

2.4.2.1 Les valeurs et l'identité au fil du temps

Les valeurs du Mouvement Desjardins sont intégrées dans les pratiques de gestion, les pratiques commerciales et elles peuvent être exprimées, par une majorité d'employés et de gestionnaires des caisses et des organismes de soutien. Avec le changement organisationnel, ce que certains participants expriment, c'est une crainte par rapport à l'évolution de ces valeurs du Mouvement Desjardins affectées par le changement, des valeurs qui, somme toute, correspondent aux valeurs coopératives d'accessibilité des services, de la primauté du service et de l'éducation sur les transactions marchandes, de la démocratie, de l'autonomie et de la prise en charge des personnes et des entités locales, de la solidarité. Un directeur général de caisse témoigne :

« On sait qu'on ne peut pas garder les valeurs coopératives pures, pures, comme elles étaient. On veut les faire évoluer, on les fait évoluer en pensant qu'on demeure encore coopératifs, mais est-ce que – moi, je le sais pas, là – est-ce qu'on demeure encore coopératifs, quand on les fait évoluer ? Peut-être qu'on les fait évoluer et qu'on s'aligne vers quelque chose d'un peu plus capitaliste, moins coopératif. Mais on dit que c'est des valeurs coopératives. [...] C'est qu'on est rendu à un constat où les valeurs coopératives pures, pures ne peuvent plus fonctionner. Si on les garde, elles vont nous empêcher d'évoluer. Donc, comme on voudrait évoluer, on va les faire évoluer pour justifier qu'on évolue. [...] Parce qu'on aurait le choix de dire: au lieu de centraliser, on va déconcentrer, puis on va être différent, puis par notre différence, c'est ça qui va faire qu'on va être beaucoup plus attrayants. Parce que Desjardins, ça va être différent, ça va plus être collé aux réalités des régions. Ça va être ça, notre force. Mais au lieu de ça, on va uniformiser, au nom des accords de Bâle. On uniformise pour, comment je dirais ça, pour se conformer, puis être plus standards, c'est moins dangereux. Mais d'un autre côté, on perd une particularité qu'on avait par rapport à nos régions. »
(DG 5)

Donc, une inquiétude est soulevée par la plupart des participants quant à la résultante du changement culturel et de ses valeurs, mais ceux-ci sont aussi soucieux d'une continuité dans le temps, comme le soulève cet autre directeur général de caisse:

« C'est quoi qui va nous permettre de perdurer dans le temps ? C'est nos valeurs, c'est nos fondements, c'est nos structures de propriété, c'est les modes de fonctionnement qu'on accepte de mettre en place, pour tenir compte de notre aspect très décentralisé. » (DG 3)

On dénote, en effet, un souci par rapport à l'avenir même de l'organisation puisque non seulement l'identité collective semble soudainement compromise, mais les structures et le mode de propriété décentralisés, plutôt que d'être renforcés, pourraient aussi être modifiés encore plus dans le sens de la centralisation, au détriment de valeurs fondamentales à la coopération, telle que la démocratie.

Puis, un gestionnaire de la Fédération ajoute :

« Pis, quand on fait un changement comme ça, fondamental, faut toujours que tu rompes un peu avec le passé. Le danger de rompre avec le passé, surtout dans une coopérative, c'est de jeter le bébé avec l'eau du bain là, jeter toutes les valeurs fondamentales et puis tout ça. » (Ges 4)

Il ne s'agit pas pour ces participants, de s'opposer au changement de valeurs, mais il est important pour eux de ne pas opérer de modifications dans les règles, les structures et les pratiques administratives et commerciales de manière trop radicale qui compromettrait les valeurs traditionnelles de l'organisation au point de les renier. Il semble donc que les valeurs coopératives d'autodétermination, de responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité demeurent au cœur des préoccupations identitaires des participants que nous avons rencontrés.

2.4.2.2 Les effets du changement sur la valeur « autonomie »

Un autre paradoxe, causé par le changement dans le Mouvement Desjardins concerne les tensions entre les valeurs de rentabilité et de

performance renforcées par le changement avec celle de l'autonomie bousculée par le changement. Nous avons vu précédemment que l'autonomie des caisses avait un coût et que la tendance générale au niveau des règles et de la structure était celle de la centralisation qui uniformisait l'offre de service et réduisait les frais d'opération, mais limitait, d'un même souffle, l'autonomie des caisses. Compte tenu des réalités financières externes et internes au Mouvement Desjardins, les participants s'accordent à dire qu'une certaine forme d'autonomie locale subsiste encore et que les changements se sont effectués dans le respect du pouvoir démocratique, malgré les pressions que des participants ont évoquées, plus haut. C'est ce que nous racontent ce gestionnaire de la Fédération:

« Ces changements-là, qui ont eu pour effet de regrouper des caisses, se sont faits de façon très démocratique. Chacune des caisses avait à prendre une décision en assemblée si elle fusionnait. Dans ce sens-là, ça a respecté les valeurs, ça respecté aussi la capacité générée des trop-perçus, tu sais dans le fond c'est ça, il faut générer des trop-perçus pour pouvoir être en mesure de ristourner dans la collectivité. [...] Présentement, l'équilibre [entre la rentabilité et l'autonomie] est correct compte tenu de l'environnement pis du marché pis des pressions de la concurrence. Voilà. L'autonomie est toujours bien intéressante, mais trouver un équilibre aujourd'hui, c'est difficile. [...] Je ne pense pas que tu puisses avoir l'autonomie d'une entreprise indépendante. Ça ne marche pas comme ça. C'est tellement vrai que passer ici, puis enlever la pancarte de Desjardins, parce que je veux être autonome. Puis m'appeler la *Caisse xyz*, il n'y a pas grand monde qui va rentrer ici. Donc, il faut accepter ça. » (Ges 1)

Mais bien que les caisses soient autonomes, l'autonomie est « difficile à savourer » raconte ce directeur général de caisse:

« Les caisses sont encore autonomes, les structures en place font que les caisses sont autonomes, mais c'est toujours plus difficile je veux dire de savourer cette autonomie-là. (...) Parce qu'au nom de l'uniformisation, tu dois sacrifier un peu de ton autonomie. Les valeurs sont toujours présentes, mais le poids des valeurs a été modifié un peu. Elles n'ont pas le choix avec la mondialisation, je veux dire, ça a fait en sorte que ces valeurs-là doivent évoluer. On embarque sur une patinoire où tout ce qui nous entoure est capitaliste et nous, on a nos valeurs coopératives, on n'aurait pas pu les garder pures ». (DG 5)

Comme on peut le constater, avec le temps, ces participants semblent cependant s'accommoder relativement bien des tensions générées par l'opposition des impératifs financiers avec les valeurs d'autonomie locale.

2.4.2.3 Le jeu de la mémoire culturelle dans le changement

La mémoire culturelle (la mémoire des valeurs du Mouvement Desjardins énoncés et pratiqués dans le temps) constitue un élément essentiel à la distinction d'un groupe et à son identité spécifique, sa singularité. C'est ce que nous rappelle un des gestionnaires de la Fédération interrogés :

« La mémoire de l'entreprise, ça joue dans Desjardins un rôle très important, l'histoire comme rappel des valeurs comme moyen de rappeler des valeurs dans Desjardins ça joue un rôle très important et dans les moments de changements pour garder le cap sur la mission, sur la raison d'être de Desjardins, la mémoire de l'entreprise dans la mesure où elle porte le projet original avec les valeurs qui lui sont associées. C'est un repère important. Le Mouvement Desjardins est une entreprise qui a une forte mémoire d'entreprise qui est constituée de longue date. Dès le décès d'Alphonse Desjardins, les gens se sont souciés de conserver en particulier ses papiers et sa correspondance et tous les textes dans lesquels il avait exprimé sa pensée. Tout ça a été transmis de génération en génération par les dirigeants qui ont suivi, on a plusieurs manifestations de ça. Comme dans la revue Desjardins par exemple qui a été créée en 1935, elle s'est toujours souciée de rappeler l'histoire d'Alphonse Desjardins. De rappeler les débuts, de mettre en valeur les valeurs qui sont associées au projet coopératif d'Alphonse Desjardins. » (Ges 5)

En conclusion, afin de résumer les liens entre la culture et l'émancipation dans le changement organisationnel, relevons que l'émancipation des individus, bien que peu manifeste, se traduit pas une inquiétude des participants, exprimée relativement à la résultante du changement culturel et des valeurs du Mouvement Desjardins dont ils ont témoigné. Les participants interrogés sont conscients d'assister à un changement culturel sans pour autant être en mesure d'en évaluer la teneur et la portée. Pour l'heure, il leur est en fait difficile de mesurer tous les effets, notamment, de l'introduction de leviers de performance (mesure de résultats de vente, rémunération incitative, principe d'utilisateur payeur, etc.) sur les valeurs

coopératives du Mouvement Desjardins, mais il ressort déjà une tension entre celles-ci et la culture de vente.

2.4.3 La culture humanisante

En rapport avec la culture et la perspective d'humanisation du changement, l'analyse du contenu des entretiens nous a permis de constater que :

- ❶ il existe un fragile équilibre entre les objectifs de rentabilité et les valeurs coopératives ;
- ❷ la définition de la performance par une coopérative est différente de celle d'une entreprise traditionnelle ;
- ❸ la coopérative est vue comme un rempart à la mondialisation.

Détaillons tour à tour ces résultats.

2.4.3.1 l'équilibre entre les objectifs économiques et les valeurs coopératives est difficile à atteindre

De manière générale, concernant le respect des valeurs organisationnelles dans les projets de changement organisationnel, bien qu'il existe des tensions entre les objectifs de rentabilité et de performance d'une part et, d'autre part, avec les valeurs d'accessibilité, d'autonomie et de solidarité, les participants semblent s'accorder sur l'existence d'une certaine forme d'équilibre, conscients cependant, des contraintes et des pressions extérieures au Mouvement Desjardins qui se répercutent à l'interne. Et ce, bien qu'il existe, comme nous avons pu le constater dans les autres sections, des insatisfactions qui ont trait surtout au manque d'écoute des directeurs généraux des caisses et à la centralisation des décisions opérationnelles par la Fédération unique.

Questionnés sur ce que sont devenues les valeurs du Mouvement Desjardins, à savoir si elles ont toujours leur place dans les pratiques

commerciales et de gestion après le changement organisationnel, voici ce qu'ont répondu les participants. Pour un directeur général de caisse: « Les valeurs coopératives demandent quand même d'avoir une certaine latitude, ouverture, flexibilité. » (DG 10) Cette flexibilité est requise par les pressions qu'exercent les pratiques commerciales des concurrents sur Desjardins et, autant sur un plan théorique qu'aux dires des participants interrogés, elle est pratiquement inévitable. Comme en témoigne un gestionnaire de la Fédération:

« Dans les décisions, ce ne sont pas les valeurs coopératives qui passent en premier. Moi, je dis que c'est le marché qui va dicter. Moi, je pense que si ça existe [les valeurs coopératives], c'est parce que ça répond aux marchés. Le marché aime la formule Desjardins. Il aime quoi dans Desjardins, principalement leur implication dans le milieu. On se le fait dire, vous êtes rendus comme des banques. Attends un peu là. On fait du crédit comme une banque, mais quand ça va mal on est pas mal plus conciliant. Puis finalement, ben, écoutez, les ristournes c'est un impact important. Moi, j'ai des chèques des fois, je donne des ristournes, des chèques de 20 000\$ à des grosses entreprises, ils sont ben contents. » (Ges 1)

2.4.3.2 La définition de la performance peut différer dans une coopérative

Le discours en provenance des directeurs généraux, acteurs opérationnels de première ligne, contraste parfois avec celui des gestionnaires de la Fédération interrogés quand ils décrivent les composantes et le processus décisionnel des dirigeants élus, comme en témoigne ce gestionnaire de la Fédération :

« Pour nous une performance c'est quelque chose d'équilibré. Pour quelqu'un de l'extérieur qui a été élevé dans le monde capitaliste total et qui croit foncièrement à ça, c'est très bouleversant. [...] Les dirigeants, dans la séquence de leurs valeurs, dans leurs décisions, ils prennent pour acquis qu'on [les représentants de la Fédération] est intelligent, puis qu'on ne leur fera pas des propositions pour se mettre dans le trou. C'est pas ça, leurs questions. Leurs questions, c'est quoi l'impact pour le membre, la qualité de service. C'est quoi l'impact pour les employés dans le réseau, les caisses vont-elles être plus autonomes ou moins autonomes... La huitième question, c'est : *by the way, on vas-tu faire de l'argent avec ça?* Dans une banque, la question qui tranche tout, c'est quoi le rendement? C'est combien le rendement? Ton projet, il va nous augmenter le rendement de

combien? Le rendement sur l'avoir des actionnaires, de combien? » (Ges 3)

Ainsi, dans le Mouvement Desjardins, la performance ne se définit-elle pas, à tout le moins uniquement par un critère de rentabilité économique. La prise de décision repose, selon ce participant, d'abord sur des questions sociales, telles que la satisfaction des membres et celle des employés, puis, ensuite sur des éléments financiers. Un dirigeant élu de la Fédération explique la philosophie particulière du Mouvement Desjardins, en tant qu'organisation coopérative, entourant les mécanismes de prise de décision au sein des instances décisionnelles :

« Je te l'ai dit je ne suis pas un coopérateur parfait. Je suis un homme d'affaires, o.k. ? Je suis un homme d'affaires. Souvent, ça me met en conflit parce que Desjardins, on est une entreprise, mais on n'est pas une entreprise capitaliste, on est aussi une coopérative. Alors souvent, il faut que je me ramène au modèle de prise de décision, c'est pour ça qu'on le laisse à la vue dans notre salle du conseil. Connais-tu le modèle de prise de décision ? Dans chaque décision, on devrait regarder la décision de manière équilatérale : la satisfaction des membres et des clients, la satisfaction des employés et des dirigeants, et la productivité et le rendement pour les membres-propriétaires. [...] Dans une entreprise capitaliste, les pôles peuvent jouer différemment. Nous, on essaie d'obtenir un équilibre. » (Élu 2)

Les différences entre les intentions projetées dans le discours corporatif du Mouvement au travers les propos des participants, et le comportement usuel de l'entreprise non coopérative, fondé sur les croyances répandues dans le monde des affaires, ressortent clairement dans ce dernier témoignage.

2.4.4 Conclusion sur la culture, le temps et le pouvoir

En conclusion de cette section sur la culture et l'humanisation, on dénote une dose d'ambiguïté et d'ambivalence dans l'appréciation du respect des valeurs traditionnelles du Mouvement Desjardins, et ce non seulement en ce qui concerne le changement organisationnel pendant la période 1994-2004, mais également en ce qui a trait à l'avenir du « réseau des

caisses » après la réingénierie, les regroupements et les fusions de caisses, et depuis la Fédération unique. Ce qui ressort comme fait le plus marquant des effets de la culture sur le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, c'est l'ancrage identitaire des acteurs à des valeurs de la coopération telles que la solidarité et la primauté du service aux membres et leurs grandes difficultés à transiter vers des techniques plus capitalistes d'interactions avec les membres ainsi qu'avec les employés en ce qui a trait à l'implantation d'une culture de vente. Aux dires des participants que nous avons rencontrés, le changement organisationnel a provoqué un clivage entre les valeurs marchandes et les valeurs coopératives dans le Mouvement Desjardins, un clivage qui demeure irrésolu malgré la mise en place de nombreux outils techniques de suivi et de valorisation des ventes (rapports de performance, rémunération incitative, etc.). La haute direction du Mouvement, à notre connaissance et selon les participants, semble vraisemblablement au fait de cette situation. Décidera-t-elle d'accorder temps et budget nécessaires au suivi de ce dossier ? Il semblerait que rien ne soit acquis en ce sens au moment des entretiens. Mais, il s'agit manifestement d'une crise identitaire susceptible de freiner à court et moyen terme le « réseau des caisses » dans son développement des affaires. Dès lors se posent encore les questions : *Que reste-t-il de la mémoire des valeurs fondatrices du Mouvement Desjardins ? Quelle est leur place dans les pratiques commerciales et de gestion dans les caisses et leurs centres ?*

Finalement, un participant, gestionnaire de la Fédération, nous laisse avec sa vision de la coopérative comme rempart à la mondialisation, montrant que la coopérative a encore un avenir:

« La mondialisation actuelle avec toutes les qualités qu'elle a, ça peut être très performant, nous laisse un sentiment et une réalité d'une certaine dépossession. Une dépossession de l'influence qu'on a dans notre société. Nous ne décidons plus, est-ce qu'en quelque part ce sont les multinationales, est-ce qu'en quelque part dans le monde... il n'y a plus de gouvernement, c'est le marché. [...] Une coopérative, c'est un contrepoids, une tendance de fond au niveau de la mondialisation où on a le sentiment que les leviers nous échappent et c'est essentiel dans la vie d'une société que le pouvoir civil, le pouvoir économique puissent se compléter et le

pouvoir politique. C'est essentiel que les trois doivent s'équilibrer. Je pense que la coopérative est l'aide à ce que le pouvoir civil et le pouvoir économique soient assez solides. Parce que si le pouvoir économique est trop grand, ça devient un monde de requins et là, on a un problème. Le pouvoir politique poussé à l'extrême sans balise, ça devient une dictature et le pouvoir civil poussé à l'extrême, ça devient une anarchie. [...] La coopérative Desjardins est au service des membres et nous résistons à être au service exclusif des marchés. [...] On s'est sorti du marché boursier il y a plusieurs années pour ne pas être assujetti au dictat du monde boursier et on résiste. On cherche tous les moyens d'avoir accès au capital sans subir la dictature trimestrielle du marché. » (Ges 3).

Au fil du temps, les pressions du marché sont indéniables sur le maintien de la culture organisationnelle dans le Mouvement Desjardins, comme le révèle les résultats. De quelle manière les changements ont-ils influencé la culture organisationnelle et vice-versa ? Nous avons constaté, à travers les témoignages des participants, que lorsque des projets de changement organisationnel ne correspondent pas à la culture organisationnelle, il s'en suit un choc des valeurs pouvant entraîner une crise identitaire. Dans le Mouvement Desjardins, ce phénomène s'est traduit par un malaise de la part des acteurs ainsi que des difficultés d'adaptation aux changements. Nous avons constaté également une ambivalence dans le discours et dans les pratiques de gestion liés aux tensions entre les valeurs de rentabilité et les valeurs coopératives. Bien que les directeurs généraux de caisses et les gestionnaires de la Fédération rencontrés semblent s'accommoder relativement bien des tensions pouvant exister entre les valeurs du Mouvement devenues plus capitalistes d'une part, et les valeurs du Mouvement restées coopératives d'autre part comme l'accessibilité et l'autonomie ; la mesure de la performance devant chercher alors un compromis (par exemple sur le taux de rendement). Mais il semble que l'implantation de la culture de vente dénature la relation avec le membre et ne tienne pas compte de l'une des raisons d'être de la coopérative. En effet, les projets de changements à ce niveau semblent omettre une des raisons d'être de la coopérative, celle de rendre service aux membres et d'éduquer les membres. Conséquemment, le fait de ne pas respecter suffisamment les valeurs identitaires ancrées dans

les mémoires individuelles, rend le changement individuel des employés en « vendeurs » et celui des gestionnaires des opérations en « gestionnaires des ventes » très difficiles dans le Mouvement Desjardins.

Dès lors, plusieurs participants souhaitent que soient ravivées les valeurs de primauté du service aux membres et d'éducation des membres concernant la coopération, l'épargne et l'utilisation responsable des produits et services dans les caisses. Bien entendu, il en va de la volonté de la haute direction d'une organisation de rappeler à la mémoire des employés et gestionnaires les valeurs fondatrices du Mouvement Desjardins mais comme nous l'avons vu, ce sont parfois les acteurs des caisses qui ont rappelé ces valeurs à la Fédération.

Dans cette conclusion sur les liens entre le temps, le pouvoir, la culture et l'humanisation, nous constatons à partir des résultats, que les nouveaux outils marchands servant à l'atteinte des objectifs de rationalisation devraient être adaptés et intégrés de manière graduelle dans le temps afin d'éviter de créer des ambiguïtés et des dérives. De plus, nous retenons que même si un modèle proposé par le changement est soi-disant équilibré, il n'est pas sans générer une certaine ambivalence, ou un décalage culturel, chez certains destinataires du changement, puisque les changements nécessitent qu'ils renouvellent leur mémoire individuelle et collective des faits, des gestes et des comportements habituels.

2.5 Synthèse des résultats de la recherche empirique

Dans cette section nous présentons notre synthèse des résultats de la recherche empirique réalisée. Notre synthèse débute avec nos constats sur le temps dans la gestion du changement. Puis, nous abordons successivement les manifestations du pouvoir par les règles, par les structures, par les interactions et par la culture.

2.5.1 Le temps dans la gestion du changement

Les résultats concernant les temps organisationnels dans le Mouvement Desjardins ont porté sur des durées relatives à la gestion du changement. La gestion du changement telle qu'elle est généralement pratiquée dans les organisations, et le Mouvement Desjardins n'y échappe pas nous l'avons vu, fait en sorte que le temps naturel (qui n'est autre que le changement continu de ce qui existe) et tout autre ordre de changement (la succession des pensées et des émotions individuelles) sont mis en relation avec un temps artificiel, quantitatif, ayant la fonction d'adapter les comportements des acteurs à une grille temporelle rationnelle, mathématique et objective, qui en régle l'activité de manière normative. Il s'agit d'un temps rationalisé. Puis, il existe un temps objectivé, humanisé, dont les temporalités varient selon les personnes. Pour le gestionnaire, il s'agit de réguler le cadre des activités collectives à travers une stratégie de régularités temporelles et de changements récurrents :

- i. En établissant de manière normative une certaine séquence temporelle qui ne peut être inversée tout en pouvant être, au besoin, circulaire à l'aide, par exemple, des démarches d'implantation préparées par la Confédération;
- ii. En établissant une durée temporelle fixe pour la plupart des activités significatives. La vie organisationnelle se conforme ainsi à des modèles temporels de durée obligatoire qui, pour être respectés, peuvent s'accompagner de sanctions précises. Dans le Mouvement Desjardins, nous avons noté que les directives quant aux attentes dans l'espace et le temps se devaient d'être précises sans quoi le changement risquait de ne jamais se produire;
- iii. En fixant à l'avance l'espace temporel de chaque activité au sein d'un calendrier d'implantation précis. Les activités quotidiennes sont déterminées à l'avance et planifiées selon un emploi du temps qui attribue à chaque moment ses fonctions et précisant les personnes responsables de leur réalisation.

Cette structuration humanisante de l'action dans le temps s'apparente à l'agencement cinématographique des images en mouvement. En effet, pour que le mouvement soit fluide, cohérent et crédible, la caméra captera huit coupes d'instantanés qui seront projetées de manière équidistante en une seconde. Pour le spectateur, ce mouvement technique donnera la parfaite illusion d'un mouvement réel. Il en va de même pour la gestion du changement où les actions choisies par les responsables d'implanter les changements du Mouvement Desjardins consisteront en des coupes immobiles dans un temps abstrait, homogène et uniforme. Concrètement, le changement se produira entre chaque position identifiée préalablement par le gestionnaire responsable d'implanter le projet, soit sur l'intervalle. Autrement dit, le gestionnaire du projet doit concentrer ses efforts au maintien du *momentum*, de la connexion et de l'agencement des temporalités entre les personnes et entre les personnes et les choses.

Le changement se mesure ainsi par des bornes, des repères, dans l'espace et dans le temps. Ces jalons sont constitués par les règles qui changent (comme les normes d'autorisation de crédit, par exemple), les structures qu'on adapte (comme l'abolition d'un pallier décisionnel : les fédérations régionales), les interactions qu'on institutionnalise (comme la mise en place de comités de consultation sur les structures) et la culture qu'on tente de modifier (comme le passage d'une culture de service à une culture de vente). Ces jalons conservent les traces de la vie organisationnelle et recréent sa stabilité. Leur mémoire crée le lien entre le passé, le présent et le futur. Afin que le changement s'opère, le gestionnaire responsable de l'implantation du changement doit assurer la synchronie entre les temps individuels et collectifs, de même qu'une harmonisation entre les temps rationalisé, subjectivé et humanisé. Dans le Mouvement Desjardins, les chefs et les propriétaires des projets a dû composer avec l'agencement du temps du marché et les temps individuels et collectifs propres aux valeurs démocratiques au sein de l'institution. Qu'est-ce qu'un changement organisationnel allant jusqu'à une « transformation », comme celle vécu par le Mouvement Desjardins, sinon une suite de discontinuités à gérer ? Chaque individu œuvrant dans

l'organisation perçoit le temps des événements de manière unique, il en va de même pour les employés dans le Mouvement Desjardins.

C'est pourquoi, le cas étudié montre que ces ruptures doivent prévoir des transitions qui devront être communiquées, coordonnées, dirigées et contrôlées en fonction des temps technologiques, financiers et humains de l'organisation. À titre d'exemple, quand une Fédération régionale sonnait l'alarme à tout le réseau concernant la crise de rentabilité actuelle et à venir et exprimait la nécessité du changement organisationnel, causée notamment par des sorties de l'épargne en plus des pertes de parts de marché de prêts hypothécaires, l'urgence d'agir n'était pas perçue au départ de la même façon selon le lieu géographique (la région) et la situation financière de chaque caisse. Aussi, les gestionnaires responsables d'implanter des projets de changement ont dû accorder du temps à la synchronisation des personnes et des choses pour la bonne marche de leurs projets (par exemple, le délai accordé dans une Fédération régionale pour certains projets à cause de la période de la chasse. Trop souvent vu de manière strictement linéaire et irréversible, le temps a dû plutôt être considéré comme pluriel, avec diverses temporalités, parfois réversible, « émanant » de plusieurs sources et devant converger vers le projet de changement organisationnel.

2.5.2 Les manifestations du pouvoir par les règles

Par ailleurs, parmi les quatre manifestations du pouvoir (règles, structures, interactions, culture) dans la gestion du changement, c'est surtout la modification des règles qui a pesé sur le changement : qu'est-ce qui est valorisé au sein du Mouvement Desjardins? Ces règles (présentes autant dans les normes que dans les structures) sont susceptibles de venir bousculer les valeurs collectives. Par exemple, dans le Mouvement Desjardins, le respect des normes était valorisé par-dessus tout alors qu'avec les projets de changement organisationnel, on met davantage l'emphase sur la culture de vente. Nous avons vu cependant qu'en

période de changement, certains employés et gestionnaires de caisses vivent des transitions où toutes les règles ne sont pas encore précisées et où apparaissent des zones d'incertitudes, par exemple, dans ce qui a trait à la gestion des ventes où les rôles prescrits ne correspondent pas aux rôles effectifs. À ce moment, se développent, selon les ressources et les contraintes des acteurs, des jeux de pouvoir dont les enjeux concernent plus souvent la satisfaction d'intérêts individuels que collectifs.

Ainsi, en réaction aux pressions des règles du marché et de ses concurrents, les gestionnaires de la Confédération ont décidé d'introduire une culture de vente et de nouvelles exigences dans la façon de transiger avec le membre, bouleversant ainsi toutes les règles de l'organisation du travail qui se sont vues modifiées, accompagnées d'un rehaussement des compétences, aussi bien dire, du développement de nouvelles mémoires individuelles et collectives. Car en choisissant délibérément de garder les mêmes employés en poste, le délai de réalisation du changement organisationnel est d'autant plus long que l'acquisition des nouveaux savoirs et savoir-faire de la part des employés et des gestionnaires des caisses. Ces nouvelles règles d'affaires ont généralement eu raison des craintes et des résistances des acteurs dans les caisses; la prise en compte des effets de l'accentuation de la concurrence a eu pour effet de susciter leur adhésion aux projets de changement. Nous avons vu que deux outils mémoriels ont régulé les projets de réingénierie des processus d'affaires des caisses alignées sur le projet initié par la Confédération: le calendrier d'implantation et la démarche d'accompagnement. Calendriers d'implantation, ces outils techniques ont été élaborés, comme nous l'avons vu, en fonction de l'expérientiel de caisses pilotes, puis de caisses vitrines (une par fédération régionale) en tentant de respecter les temps sociaux de la caisse, c'est-à-dire les mémoires individuelles et collectives plus ou moins attachées à des formes de routinisation.

2.5.3 Les manifestations du pouvoir par les structures

Concernant les manifestations du pouvoir par les structures, nous avons vu que les structures du Mouvement Desjardins avant le changement organisationnel de la décennie 1994-2004, dataient de plus de 80 ans, traduisant ainsi un passé lourd d'habitudes dans les processus décisionnels et les activités quotidiennes et formalisant les règles et les interactions. Comme dans la théorie de la contingence structurelle, l'âge des structures du Mouvement a eu une influence sur la réaction des acteurs au changement. Ainsi, le passage du passé au futur a-t-il été accompli de manière étapiste (réingénierie, regroupements et fusions de caisses, fusions des organismes de soutien pour former une fédération unique), notamment à cause des enjeux politiques. La gestion du changement fut donc de revoir d'abord les opérations à la base du service à la clientèle (la réingénierie) et son administration localement, pour ensuite réviser les rôles et responsabilités des organismes de soutien (la fédération unique). Cette révision des structures (de l'organisation politique du Mouvement Desjardins) a nécessairement eu pour effet de modifier les rôles et les comportements et de provoquer des gains (pour la Fédération unique) et des pertes de pouvoir (pour les caisses). Nous avons vu que certains directeurs généraux de caisse avaient l'impression d'avoir été exclus de la gouvernance opérationnelle du réseau des caisses et même de leur caisse, ceci ayant amenée des insatisfactions se traduisant même en démobilisation comme en a témoigné un participant à la recherche. De plus, en transférant ces pouvoirs de décisions aux dirigeants siégeant au conseil d'administration de la Fédération, il s'agissait d'un nouveau pouvoir sans mémoire, puisque aux dires de ces mêmes directeurs généraux, ces dirigeants élus (formant le conseil d'administration de la Fédération) ne possèdent pas les compétences essentielles à la prise de décision: un pouvoir sans mémoire, c'est un pouvoir qui ne sait pas.

2.5.4 Les manifestations du pouvoir par les interactions

Comme les résultats l'ont montré, les changements de règles et de structures modifient les interactions dans le Mouvement Desjardins, mais les comportements des acteurs ne peuvent être modifiés sans leur consentement. Il est inutile de rappeler l'importance de la communication dans la mise en place d'un changement, mais il est important d'insister sur l'interaction comme base de la réciprocité. Et cet interactionnisme, dans le Mouvement Desjardins, s'est déroulé à plusieurs niveaux dans une perspective humaniste. D'abord par la transmission de l'information de chacun des grands projets (réingénierie, regroupements et fusions de caisses, fusions des organismes de soutien pour former une fédération unique), d'abord chez les gestionnaires et les dirigeants élus, puis transmise aux employés afin qu'ils aient pu se constituer une nouvelle mémoire. Puis, par la consultation de tous ceux-ci dans de nombreux dossiers, selon leur mémoire expérientielle. Cette réciprocité est conditionnelle à l'établissement d'un climat de confiance entre les acteurs (destinateurs et destinataires) et sert à la coordination des changements dans le temps par la synchronisation des actions. Mais s'il y a eu une participation des caisses à la gestion du changement, le problème résultant du changement, dans le Mouvement Desjardins, est que la situation mémorielle de l'organisation semble avoir été amenuisée par la diminution de l'espace-temps consacré aux échanges et aux débats d'idées, comme l'ont souligné quelques participants à la recherche. En fait, malgré l'institutionnalisation de mécanismes de communication et d'interactions par les règles et les structures, qui rappelons-le sont celles d'une organisation coopérative, les caisses étant formellement des organisations autonomes, il semble que ces mécanismes aient subi des formes de rationalisation, le changement les ayant inscrits dans des espaces et des durées de plus en plus limités. On n'a qu'à penser, à titre d'exemple, au temps consacré aux assemblées générales annuelles du Mouvement qui est passé de trois jours à un jour et demi. Il semble donc que la prise en compte des mémoires individuelles dans la construction de la mémoire collective soit de plus en plus réduite dans le Mouvement Desjardins.

2.5.5 Les manifestations du pouvoir par la culture

Par ailleurs, le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins a accentué l'intégration d'une culture marchande dans le « réseau des caisses » avec l'introduction symbolique du virage vente et de ses outils techniques modifiant l'essence même de l'échange entre l'employé de la caisse et le membre. Cette nouvelle philosophie amplifie les craintes de détérioration des valeurs coopératives propres au Mouvement Desjardins que tous les participants souhaitent maintenir tout en étant conscients de la nécessité de faire évoluer la culture organisationnelle. En fait, le mot-clé est « l'équilibre » ; équilibre entre les valeurs de rentabilité et celles d'accessibilité des services et d'autonomie des caisses. En somme, on ressent une profonde ambiguïté et une ambivalence des participants face aux pressions du marché relativement à la mémoire des valeurs du fondateur, Alphonse Desjardins. Une mémoire qui perd ses ancrages dans les pratiques commerciales et dans les décisions de mise en marché ou financières. Ce flou identitaire a créé ainsi des zones d'incertitude dont le dénouement est laissé au bon vouloir des acteurs en fonction de leurs valeurs, de leurs intérêts et de leur pouvoir individuel au détriment de leur inscription confirmée dans les règles et les structures.

Dans le Mouvement Desjardins, nous avons, en effet, constater un risque de déséquilibre et de dysfonctionnement pouvant générer un cercle vicieux où l'organisation se retrouverait progressivement transformée en simple prolongement technique du changement, accordant trop peu d'intérêt au renouvellement identitaire.

Les résultats montrent que bien qu'intangible, la culture constitue un élément structurant incontournable et déterminant dans l'implantation du changement. Nous avons vu en effet, dans le Mouvement Desjardins, que la culture pouvait tantôt accélérer, tantôt freiner la vitesse de propagation du changement. Ainsi, l'identité devrait constituer un effort constant pour gérer la continuité dans la gestion humaniste du changement, mais nous

avons pu constater au sein du Mouvement Desjardins, que ce n'était pas toujours facile. De même, l'ancrage dans le passé a pu entrer en contradiction avec les projets que la haute direction du Mouvement souhait développer comme, par exemple, l'implantation d'une culture de vente. Alors, comment une organisation, comme le Mouvement Desjardins, pouvait-elle « rester la même » en dépit des changements qui l'affectaient? Comment pouvait-elle assurer la continuité identitaire malgré les ruptures ? Sur ces questions, nous estimons, comme le montre les résultats de la recherche, que la mémoire avait joué un rôle capital dans la préservation de l'identité du Mouvement au fil du temps. Mais à mesure que la mémoire des acteurs s'estompait et que la culture marchande remplace la culture de service, cela implique-t-il que le Mouvement Desjardins devenait une nouvelle organisation?

Avant de conclure, nous présentons à l'aide du tableau suivant la synthèse des résultats de la recherche empirique.

Tableau XI : Synthèse des résultats de la recherche empirique

Concepts		Rationalisation	Subjectivation	Humanisation
Temps	Règles	Les nouvelles règles, appuyées par la technologie, modifient le rôle des gestionnaires et des employés par le biais de calendriers et de démarches	Même si les nouvelles règles sont clairement définies, les individus vivent des phases de transitions nécessaires à leur adaptation	Le changement de règles se fait en considérant toutes les temporalités dans l'organisation, autant techniques qu'humaines
	Structures	Les changements structurels facilitent la gouvernance du réseau des caisses sans pour autant faciliter les relations entre les caisses et la Fédération	Un long passé rend plus difficile l'opérationnalisation de nouvelles structures	Les changements structurels peuvent forcer l'apprentissage de nouvelles compétences dont les outils de développement doivent être pris en charge par l'organisation
	Interactions	L'organisation tend à réduire ses espaces (temps) de discussion après le changement, limitant d'autant les interactions	Le passé interactionnel des individus qui n'est pas reconnu accentue la force d'un contre-pouvoir	Les temps d'interactions répétées font appel à la raison des parties prenantes
	Culture	Le temps des marchés bouscule les temporalités organisationnelles et la culture marchande s'oppose à la culture de service, ce qui crée quelques ambiguïtés	Les valeurs sont prises en compte dans les modifications des règles, des structures et des pratiques administratives et commerciales dans le changement organisationnel	Les nouveaux outils marchands servant à l'atteinte des objectifs économiques nécessitent une adaptation et une intégration graduelle afin d'éviter des ambiguïtés culturelles
Pouvoir	Règles	Les règles du marché agissent comme force persuasive et les règles normatives élaborées grâce aux pouvoirs délégués par les caisses aux fédérations ont parfois forcé la rationalisation	Les nouvelles règles peuvent être rejetées en tout ou en partie, de manière permanente, mais le plus souvent temporaire, par les destinataires du changement	Les règles et leur mode d'application sont négociées par les destinataires du changement
	Structures	La centralisation du pouvoir facilite l'opérationnalisation des nouvelles structures	Un pouvoir structurellement décentralisé nécessite de longues négociations pour effectuer un changement	En plus d'un pouvoir local accentué, le changement structurel vise à redonner le pouvoir régional aux dirigeants
	Interactions	L'interaction forcée sous forme de pressions politiques vise à faire accélérer le changement et les mécanismes de concertation s'avèrent davantage unidirectionnel que de véritables espaces de discussions.	Les interactions sont fondées sur la défense du bien commun	Les temps longs consacrés aux interactions nécessaires pour faire appel à l'intelligence des parties prenantes leur accordent le plein pouvoir de changement
	Culture	Les valeurs d'entraide et de solidarité évoluent face aux objectifs de rentabilité et d'efficacité et certains questionnent les efforts consacrés à la promotion de la coopération	La subjectivation des individus se traduit par une inquiétude exprimée quant à la résultante de la transformation culturelle et des valeurs véhiculées dans l'organisation	Même si le modèle de la performance est soi-disant équilibré, le changement génère une certaine ambiguïté et ambivalence chez les destinataires

3. CONCLUSION : LES MÉMOIRES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Bien que la référence à la mémoire ait été très peu explicitée par les participants à la recherche, vraisemblablement parce qu'il s'agit d'un concept paradigmatique, nous pouvons en décoder quelques manifestations concrètes et propres au changement organisationnel au Mouvement Desjardins. Pour nous, chercheure, c'est d'abord une construction intellectuelle. Mais les phénomènes de mémorisation qui suivent, bien que construits intellectuellement, découlent de leur verbalisation, même abstraite, par les participants à la recherche. Ils apportent ainsi l'idée de la mémoire de manière indirecte.

Nous voulions faire du concept de la mémoire un concept phare pour intégrer à la fois règles, structures, et modèles de gestion, qui étaient perçus comme autant de manifestations et d'archétypes de cette idée de mémoire. Mais parce que ce concept relevait d'une intuition forte, et que sa formalisation conduisait à des délimitations complexes, nous avons fait le choix de l'évoquer sur le plan des principes pour espérer, de par une démarche inductive concernant ce seul concept, que les acteurs du terrain puissent nous renseigner et nous offrir les véritables clés d'interprétation de ces états de nature. Aussi, c'est par le biais de questions indirectes que nous avons tenté de cerner le concept de mémoire sur le terrain. Le verbatim, et son interprétation, ont tenté de traduire des figures nouvelles de la mémoire. Or, le codage et l'interprétation du verbatim auraient nécessité un plus grand effort d'analyse herméneutique pour induire des archétypes spécifiques au cas du Mouvement Desjardins et la notion de mémoire, un pas que nous avons consciemment choisi de ne pas franchir. En fait, nous avons constaté en cours de route que puisque la mémoire est partout, dans un contexte de changement, leurs destinataires quittent chaque fois un monde de mémoires pour se redéposer dans de nouvelles règles, des nouvelles structures, qui se traduiront par d'autres formes

d'interactions et une nouvelle culture. Les destinataires du changement sont ainsi conviés à oublier les marqueurs d'investissement de soi par le deuil de certains repères. Nous sommes donc demeurée avec cette question : *quelle est la juste dose de reconnaissance mémorielle à privilégier en situation de changement ?*

La mémoire organisationnelle du Mouvement Desjardins, regroupant les vocables de mémoire individuelle et de mémoire collective propres aux individus et aux groupes dans l'organisation a agi, dans le cadre de son changement organisationnel en trois étapes (réingénierie, regroupements et fusions de caisses, fusions des organismes de soutien dans une fédération unique) comme un réservoir marqué par le souvenir, la perception et l'anticipation des choses, des événements et des interactions entre les acteurs. Ce dispositif mémoriel a ainsi capturé, orienté, façonné et contrôlé les gestes, les conduites, les opinions et les discours des participants. Ainsi, la perception de la caisse et des relations entre les employés et les membres a complètement changé comme en ont témoigné à plusieurs reprises et de multiples façons les participants à la recherche.

Souvent perçus en management comme rationalisants, les dispositifs de gestion que constituent les règles et les structures, peuvent néanmoins constituer un équilibre. Pour présenter les résultats de la recherche, nous avons regroupé les dimensions mémorielles des dispositifs du temps et du pouvoir sous les grandes rubriques de rationalisation et d'humanisation. Aussi, nous avons vu que le temps et le pouvoir, par le biais des règles, des structures, des interactions et de la culture sont des dispositifs mémoriels dont devraient tenir compte les agents de changement dans leurs projets de changement organisationnel. Ces dispositifs réhabilitent les comportements en transmettant des messages destinés à l'action collective organisée. Ils sont à la fois support de mémoire et moyen de partage. La transmission par la haute direction du Mouvement Desjardins (la Confédération) de la vision idéale du changement (la caisse de l'an 2000) comme bien collectif, a émergé avec la conscience d'histoire, où les

directeurs et les dirigeants élus des caisses, et plus particulièrement ceux des caisses pilotes et vitrines, ont mis le passé à distance du présent, ce qui leur a permis d'objectiver matériellement les créations anciennes et de finalement adhérer à la nouvelle création au travers la mise à proximité du présent et du futur. Trace, mémoire, forme : le pouvoir et le temps sont aussi parole. Ils rappellent, interpellent, injonctent, admonestent. Et c'est dans la simplicité et la lisibilité que le pouvoir et le temps deviennent les plus influents. Cette double exigence témoigne de la volonté de clarté de transmission qui participe, au niveau organisationnel, du projet global de rationalisation de toutes les sphères de l'activité technique et humaine dans les caisses et la Fédération.

Si la communication est essentiellement un transport dans l'espace, la transmission est essentiellement un transport dans le temps. Il en va de même pour la mémoire qui transmet. Dans le Mouvement Desjardins, ce réservoir mémoriel a contribué à la structure, l'a organisé et a fait territoire. Nous l'avons vu, un dirigeant élu nous a raconté avoir entendu maintes et maintes fois des directeurs généraux de caisse se demander : « Pourquoi faire comme les banques ? Ça fait 100 ans qu'on existe ». Cent ans d'artefacts, d'habitudes. Cent ans d'autonomie dans les façons de faire de la caisse réduits à un modèle unique (la caisse de l'an 2000) au travers la réingénierie. À première vue et pour certains participants, cela contrevenait à la structure démocratique et aux valeurs qui en découlent dans le Mouvement Desjardins depuis cent ans. Une lecture du passé qu'il a fallu tourner vers l'avenir, vers la vision 2000. Une obligation pour les directeurs généraux des caisses de s'accommoder d'une standardisation imposée par le marché (les banques ayant déjà fait une réingénierie de leurs processus d'affaires ayant amené la fermeture de points de service.

Bien qu'un projet de réingénierie entrepris par une caisse témoigne de la volonté de transformer les employés de la caisse en « vendeurs », la mémoire opérationnelle de la transaction avec le membre ne comprend pas, au moment de la mise en chantier du projet, la connaissance

complète du membre pour lui faire une offre de services intégrée. La vente, au début du changement, est encore presque « tabou » dans les caisses bien que ce soit moins vrai pour les personnes récemment entrées en poste. Il semble que tous n'aient pas suivi la même vitesse de changement parce qu'ils n'avaient pas tous la même mémoire individuelle et collective. Tous les participants, comme nous l'avons vu, ont dit que le changement organisationnel s'est déroulé à la vitesse des êtres humains en poste puisque le Mouvement Desjardins a choisi de former les employés déjà en place. Mais après la réingénierie, il ressort un changement de réservoir mémoriel (de règles, de structures, d'interactions et de culture) dont la valorisation de la gestion des ventes est la principale expression. Il s'agit donc d'une réorganisation des mémoires qui commande du temps et qui se heurte au pouvoir des acteurs à la base, les dirigeants élus, les directeurs généraux et les employés des caisses.

Dans le changement organisationnel qu'a vécu le Mouvement Desjardins, sur le plan individuel, nous n'avons pas abordé dans notre recherche, la crainte de la perte d'identité par la remise en cause d'un poste individuel au sein de l'organisation, comme la disparition des postes de caissiers, qui rappelons-le étaient occupés surtout par des femmes. Nous savons, découlant de notre expérience dans le Mouvement, que plusieurs personnes ont craint pour leur avenir, voire même ont perdu leur poste en refusant les programmes de formation proposés dans le cadre de la réingénierie des processus d'affaires. Bien que l'approfondissement de cette question déborde le cadre de notre recherche, pour l'heure, mentionnons que la réingénierie et les fusions de caisses ont provoqué chez des employés la perte de repères identitaires assez grande pour les inciter à quitter l'organisation. Il en va de même pour ceux dont les exigences de formation apparaissaient insurmontables ; par exemple, ceux qui en étaient à quelques années de la retraite.

Dans ce projet de rationalisation, la mémoire démocratique est demeurée, aux yeux de plusieurs, respectée : participation au pouvoir, partage des bénéfices, orientations solidaires, accessibilité des membres et ce, malgré

quelques « chocs culturels », comme l'ont fait ressortir les participants à la recherche. Toutefois, comme nous l'avons vu également, plusieurs d'entre eux entrevoient désormais ce principe fondamental de la gestion d'une coopérative comme menacé. Dans une période de changement organisationnel, l'histoire cherche à révéler les formes du passé, la mémoire, les modèles et la tradition peuvent s'en trouver ébranlés, comme les résultats le montrent. L'histoire a un souci de mise en ordre, la mémoire est traversée par le désordre de la passion, des émotions, des affects. L'histoire peut venir légitimer, mais la mémoire est fondatrice. Ainsi, nous avons vu à quel point les acteurs qui avaient la mémoire du projet du fondateur, Alphonse Desjardins, vivaient des tensions concernant les projets de changement dont les valeurs n'y correspondaient pas, comme l'ont fait ressortir des participants. La mémoire collective veut se donner à voir comme stable dans le temps (c'est la tradition, on a toujours fait ça ainsi, cette coutume existe depuis la nuit des temps), alors que l'histoire, par vocation, s'attache à saisir le changement (comme en témoigne d'ailleurs notre recherche documentaire). On confond souvent la mémoire avec le patrimoine ou la tradition mais aussi avec l'histoire, ceci parce que de nombreux enjeux mémoriels concernent les rapports qu'une société entretient avec son passé. Le discours du sens commun assimile mémoire et histoire, le premier substantif étant souvent utilisé dans des circonstances où le second conviendrait mieux. Quoiqu'il en soit, tous les participants interrogés semblaient tout de même préoccupés par le changement des valeurs à l'origine de l'institution qu'est devenu le Mouvement Desjardins, changements causés notamment par des pressions extérieures, venant de l'environnement économique et concurrentiel. En effet, ces participants convenaient des écarts entre certaines pratiques et décisions dans le Mouvement d'une part et des valeurs telles que l'accessibilité des services, mais surtout la primauté du service au membre (logique de service et non logique de vente introduite avec la réingénierie) d'autre part.

Que reste-t-il quand on a tout oublié ? Qu'est-qui a donc laissé ses traces au sein de l'organisation qu'est le Mouvement Desjardins? Par des démarches et des calendriers d'implantation, l'agent du changement tente de transmettre son idéal et espère que ses pairs dans l'organisation l'intègre et se l'approprie. Confier un changement qui passe à un support qui dure est un moyen qui réduit l'incertitude l'accompagnant à travers l'espace et le temps. En matière de transmission, une matière inanimée est plus fiable qu'une matière organique. En matérialisant une expérience, Régis Debray affirme qu'elle se détache de l'individu et que cela lui permet de survivre. Aussi, un agent du changement, par la transmission des règles, les extrait de leur contexte théoriquement éprouvé et les rend disponibles pour d'autres, libres d'emploi, appropriables pour quiconque connaît le code. Ce passeur devient donc le simple témoin dans la course de relais des filiations symboliques. En somme, l'organisation a une histoire parce que ses acteurs transforment la matière en artefacts.

Aussi, dans le relais de la mémoire qui se constitue avec le changement, dans le Mouvement Desjardins, chaque employé et gestionnaire se voit confié un rôle d'éducateur et laisse ainsi une trace mémorielle, écrite ou dans l'esprit de l'autre. Parce qu'appelé à jouer auprès des autres un rôle d'éducateur, chaque employé devrait être formé aux pratiques d'éducation du Mouvement Desjardins qui dépassent le seul cadre de la formation et incluent les pratiques de délibération, de concertation, d'engagement dans le milieu, conditions nécessaires à l'arbitrage menant à des choix stratégiques cohérents avec des valeurs coopératives.

Selon Claude Béland⁸⁸, président du Mouvement Desjardins de 1987 à 2000, la mémoire permet la vision historique et peut jouer un rôle précieux dans les orientations et la prise de décision. Cette vision contribue, dans le Mouvement Desjardins, à la prise de décisions respectant ses valeurs fondamentales, son projet initial et sa culture. En fait, il est de l'expérience

⁸⁸ Nous avons mobilisé un écrit de Claude Béland qui, dans le cadre de ses mandats de Président du Mouvement Desjardins, fut un ardent défenseur des valeurs du fondateur des caisses populaires, « Une mémoire d'entreprise », paru dans un recueil de textes sur la mémoire culturelle.

d'une entreprise, c'est-à-dire de sa mémoire, comme de l'expérience professionnelle : pour qu'elle soit davantage qu'une simple juxtaposition de souvenirs et se transforme en expérience, au sens fort du terme, ou en culture, il faut qu'elle puisse être interprétée au fur et à mesure que les événements se déroulent, en lien avec les événements du présent. Dans un article publié sous la direction de Jacques Mathieu, Monsieur Béland témoigne de son expérience :

« Savoir d'où l'on vient permet effectivement de dégager le sens d'un événement présent à partir de l'éclairage du passé, de faire les liens nécessaires à la compréhension du présent ainsi qu'aux décisions et aux attitudes qu'il appelle »⁸⁹.

Cette mémoire est ce qu'on appelle « culture ». Dans la gestion, et plus particulièrement dans la gestion du changement, on réfère quotidiennement à la « culture Desjardins ». Le maintien, le renforcement et la valorisation de cette culture sont déterminants pour la pérennité de l'organisation à une époque caractérisée par la recrudescence des préoccupations éthiques :

« Sans ancrage au projet initial et à sa mission, l'influence du système dominant aurait tôt fait, avec le seul écoulement du temps, de faire des caisses Desjardins des entreprises comme les autres, propriété de quelques actionnaires mieux nantis. La mission de l'entreprise se serait rapidement modifiée, se limitant à procurer les meilleurs dividendes aux nouveaux propriétaires, sans égard au mieux-être de la collectivité »⁹⁰, écrit à nouveau Monsieur Béland.

En ce sens, grâce à sa culture que la mémoire a continuellement enrichie, le projet d'Alphonse Desjardins vit toujours : il demeure un projet économique et social, avec la croyance que l'économie est au service des gens, qu'elle est le moyen; alors que le projet de société, lui, est la fin.

Monsieur Béland conclue son article avec trois constats. D'abord, il affirme que plus la mission de l'entreprise est élevée et généreuse, plus elle se rapproche des valeurs fondamentales de l'Humain, plus la mémoire

⁸⁹ Béland, C (1995) « Une mémoire d'entreprise », [sous la dir.] J. Mathieu, *La mémoire dans la culture*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 33

⁹⁰ Ibid, p. 39

constitue une composante essentielle de sa culture. Deuxièmement, l'oubli fait partie de la mémoire en ce sens que celle-ci se débarrasse au fil du temps de ce qui n'est pas essentiel à sa finalité, comme par exemple, les techniques et stratégies utilisées pour la réaliser. Finalement, il est primordial de distinguer la fin des moyens et surtout de ne pas faire de nos moyens techniques, une fin.

Aussi, faut-il prendre en compte la mémoire afin de maintenir la direction, le cap. Or, la mémoire organisationnelle se présente sous de multiples facettes, tout comme elle s'utilise de multiples façons. Nous avons vu, dans la pratique du Mouvement Desjardins, qu'il y a d'abord une mémoire « consignée ». Son passé tangible, vécu, réel, inscrit dans les archives de l'institution, un passé folklorique recueilli dans des transmissions orales, un passé préservé et mis en valeur à travers le patrimoine bâti, ses biens mobiliers, constituent tous des traces tangibles, visibles, audibles, lisibles de sa culture, dans ses époques et dans ses espaces. Puis, il y a sa mémoire « témoignage ». Par ses préoccupations et ses pratiques, elle comprend tant le passé technique que le passé du sens commun qui s'intéressent aux souvenirs sociaux. Par exemple, chaque caisse possède sa propre histoire locale et ses souvenirs communautaires. Puis, il existe également la mémoire « expérientielle » du Mouvement Desjardins. Ici, la culture traduit cette mémoire qui habite chaque employé, gestionnaire, dirigeant et à partir de laquelle ceux-ci observent, évaluent et agissent. Ce passé se prête à plusieurs formes d'expression culturelle; implicites ou vécues, pragmatiques ou fonctionnels, de l'ordre du quotidien ou de la culture matérielle, dans le discours ainsi que dans les pratiques administratives et commerciales. Finalement, il y a la mémoire « référence ». Si par nature même, le passé nous entoure, vit et agit dans le présent, il se prête également à plusieurs usages. Trace tangible, organique et consignée, la mémoire que l'on veut pourtant authentique et fidèle, prend la forme de rappels, d'évocations, d'aménagements, de reconstructions a posteriori et souvent embellies du passé. Comme par exemple, les écrits et les discours lors d'événements commémoratifs, tels que les anniversaires de fondation d'une caisse locale.

L'oubli fait également partie de la mémoire. Dans un processus de changement, il s'avère essentiel de prendre consciences des éléments constitutifs de la mémoire individuelle et collective pour effectuer des choix et départager ce qui sera maintenu au futur de ce qui sera relégué au passé. Dans son changement organisationnel, le Mouvement Desjardins a uniformisé ses règles, a aplani ses structures, a modifié la nature des interactions entre les acteurs et a vraisemblablement maintenu des espaces de discussion. Les choix des dirigeants et de la haute direction quant aux valeurs organisationnelles sont-ils aussi clairs ? Nous ne pouvons ici creuser plus à fond cette hypothèse. Toutefois, il est manifeste que la planification d'un changement exige, par ce vocabulaire ou un autre équivalent, de faire des choix présents concernant autant les règles, les structures, les interactions mémorisées par les acteurs, que les valeurs qui transcendent les comportements et les décisions de la haute direction et des dirigeants.

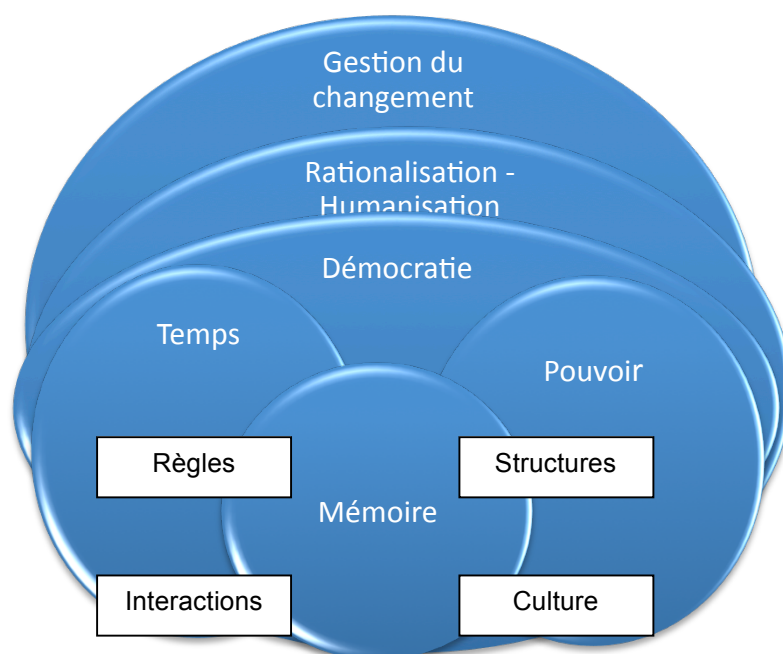
5. De la démocratie dans la gestion du changement organisationnel

«La difficulté de la démocratie, en tant que forme de gouvernance, c'est qu'elle exige que l'on soit prêt à faire des compromis. [...] Cela exige l'acquisition de façons de faire, le respect de la loi [des règles] et l'habitude de croire que les opinions autres que les siennes ne constituent pas nécessairement une preuve de scélératesse.»

Bertrand Russell
Le pouvoir, Presses de l'Université Laval, p. 143.

Ce chapitre présente une discussion sur la démocratie dans la gestion du changement organisationnel, en mobilisant à la fois des auteurs clés et des données du cas non traitées dans le chapitre précédent. Le concept de démocratie n'était pas présent dans notre proposition de recherche exprimée sous la forme d'un cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation (figure 1 du chapitre 2). Or, le concept de démocratie s'est imposé au point où nous avons produit une version enrichie du cadre conceptuel : un modèle de gestion démocratique du changement (voir la figure 3).

Figure 3 – Modèle de gestion démocratique du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation de l'organisation



La raison de l'ajout du concept de démocratie est fort simple. Les travaux de décomposition, de reconstruction et d'interprétation du verbatim des entretiens en lien avec les concepts du cadre conceptuel initial ont permis de révéler les manifestations temporelles et politiques du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, au cours de la période de 1994 à 2004, par le biais d'une trame commune qui a émergé progressivement et qui peut être résumée par l'expression de « valeurs démocratiques ». Autant dans sa mise en œuvre que dans sa planification, le changement organisationnel étudié a eu lieu au sein d'une institution coopérative où les formes subjectives correspondent aux forces politiques de *discuter* quant aux orientations à prendre dans le futur compte tenu d'un passé qu'il fallait assumer ; autrement dit, cette interaction entre un idéal de gestion et une tradition tenace et protectrice de ses fondements débouchant sur des valeurs démocratiques s'est

avérée un facteur déterminant dans la réalisation du changement organisationnel. En effet, une action collective, dite démocratique, fut nécessaire. Car, malgré la perspective d'une crise identitaire, et même si le Mouvement Desjardins pourrait se vanter, pour la période 1994-2004, d'avoir atteint ses objectifs technologiques, structurels et financiers (Poulin et Tremblay, 2005), l'idée de « démocratie organisationnelle » et son corollaire celle de « démocratie managériale », thèmes que nous avons identifiés comme fortement associés à la rationalisation et à l'émancipation dans le Mouvement Desjardins, furent décisives. Dès lors, nous avons été amenée à considérer la démocratie organisationnelle comme une « utopie » au sens d'une force de mobilisation (Ricoeur, 1997 ; Malo, 2000) contribuant à la réalisation d'un idéal d'humanisation de l'organisation coopérative en contexte bancaire et financier.

Comme nous l'avons déjà souligné, malgré son refus de se capitaliser sur les marchés comme le fait toute banque privée, le Mouvement Desjardins ne peut éviter la pression que ceux-ci exercent sur lui en termes de la performance financière normalement attendue de toute organisation prétendant occuper une part de ces marchés. Pour un observateur externe, il peut sembler incongru de valoriser l'idée de démocratie dans un tel contexte. Souvent associée aux discussions interminables, à un pouvoir trop diffus et à un manque de direction face à la diversité des intérêts, voire à un coût astronomique en temps, la « démocratie organisationnelle » peut sembler anachronique.

Au terme de la discussion qui suit, nous souhaitons avoir témoigné du contraire à partir d'un constat synthétique qui nous est apparu à coups de micro-inductions, à partir du terrain, et que nous avons renforcé en mobilisant la littérature. Nous soutenons en effet l'idée que la démocratie, déclinée en valeurs, décisions et actions, en s'inscrivant dans le projet politique et temporel de l'organisation, est une condition de succès possible pour une gestion du changement adaptée au temps et aux personnes, une gestion s'inscrivant dans une perspective d'humanisation. Aussi, après la présentation des éléments conceptuels nécessaires à la

circonscription de la démocratie, nous présentons les extraits des entretiens les plus significatifs qui nous ont conduite à cette affirmation selon laquelle la démocratie est une condition à une gestion du changement adaptée. Ainsi, face au pouvoir rationalisant du marché, s'élève toute en potentialité, du moins au sein d'une institution financière coopérative comme le Mouvement Desjardins, la perspective viable d'une action collective démocratique humanisante. Parce que les mots étaient utilisés par les participants à la recherche eux-mêmes et, ce contrairement à nos a priori (qui nous avaient amenée à oublier le concept de démocratie dans notre cadre conceptuel). Ce monde mal connu de ce que nous nommons pour l'instant « démocratie organisationnelle », nous amène à réhabiliter cette doctrine historique du *démós* en appliquant ses principes temporels et politiques à la gestion du changement. Autrement dit, nous avançons qu'une démocratie organisationnelle traduit fidèlement les enjeux propres aux dispositifs mémoriels du temps et du pouvoir pour une gestion du changement adaptée au temps et aux personnes, dans une perspective d'humanisation de l'organisation. Par la prise en compte des temporalités des individus et de l'organisation, par un partage équilibré du pouvoir et son institutionnalisation, la « gestion démocratique du changement organisationnel » conduit l'action du changement vers la réalisation des objectifs d'une organisation comme le Mouvement Desjardins de manière beaucoup plus adaptée et efficace. Comme l'ont révélé les entretiens, telle pourrait être la condition décisive à une gestion du changement organisationnel adaptée au temps et aux personnes : « faire dans la démocratie », c'est-à-dire partager des choix, les remettre en question, les contester, les négocier et les accepter politiquement comme consensus collectifs. Avant d'aller plus loin dans les manifestations de la démocratie au sein du Mouvement Desjardins, commençons par circonscrire la notion de démocratie et en particulier celle de « démocratie organisationnelle ».

5.1 Les paradoxes de la démocratie : une controverse politique comme condition à l'action collective du changement

Le terme grec *politeia*, désignant aussi bien le mode de gouvernance que l'exercice même du pouvoir, est à l'origine de la démocratie. Principe trop souvent inachevé dans le domaine public, la démocratie est une possibilité parmi les multiples modes de partage du pouvoir politique où, sur le plan social, elle s'est traduite par une soumission aux lois de l'économie et du marché, réduisant ses sujets à la consommation et à l'individualisme. Et pourtant, malgré ces contradictions, les organisations coopératives défendent toujours l'idéal d'une organisation démocratique.

Plus qu'un système politique, la démocratie demeure l'emblème dominant de la société politique contemporaine en Occident (Badiou, 2009). Sur un plan socioéconomique, la démocratie, permettant le libre commerce et la circulation des capitaux, répond à bien des opportunités. Cependant, elle suppose aussi l'expression d'un principe égalitaire. Contestant cette présupposition d'égalité, Platon affuble ironiquement les partisans de la démocratie de l'étiquette « les amis de l'égalité » (Bernardi, 1999). Puis, Rousseau théorise une double vocation au principe d'égalité dans le *Contrat social*, en le décrivant non plus comme une reconnaissance d'un trait naturel, ni comme une inégalité de mérite entre les personnes, mais plutôt par la reconnaissance, en chaque membre du corps politique, d'un pouvoir égal, comme membre du souverain, de participer à la formation de la volonté générale (Bernardi, 1999). Il s'agit donc d'une égalité politique devant la loi impliquant, par le fait même, que tous les individus sont soumis à la même loi. Finalement, Tocqueville réfère ultérieurement à la notion d'individualisme égalitariste pour nommer « l'égalité des conditions ». Il explique :

« En vain, la richesse et la pauvreté, le commandement et l'obéissance, mettent accidentellement de grandes distances entre deux hommes, l'opinion publique, qui se fonde sur l'ordre ordinaire des choses, les rapproche du commun niveau et crée entre eux

une sorte d'égalité imaginaire, en dépit de l'inégalité réelle de leurs conditions. »⁹¹.

La notion d'égalité est indissociable de la démocratie. Le démocrate est bien celui pour qui la justice veut que le lien social soit pensé selon une norme d'égalité. Si l'égalité démocratique est constitutive de la vie organisée, alors elle implique à la fois un bien commun, un sujet collectif et un pouvoir social. Voilà pour l'égalité dans le corps politique et social. Mais qu'en est-il de ce principe dans l'organisation ? Dans l'organisation, l'égalité se traduit principalement par l'accès au pouvoir décisionnel, sur un continuum allant de la consultation jusqu'à la prise de décision, de tous les acteurs en fonction de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs compétences, sur des questions dont l'issue favorise la protection et la valorisation de l'intérêt général.

Or, la démocratie athénienne, c'est bien connu, excluait de ses rangs une large partie de la population – les femmes, les esclaves, les étrangers et d'autres - qui ne réunissaient pas les conditions de lignage nécessaires pour être citoyens. Historiquement, toutes les démocraties ont défini un groupe interne exclu (Brown, 2009). Au sein du Mouvement Desjardins, nous avons vu qu'il pouvait s'agir, du moins pour le moment, des directeurs généraux des caisses puisque plusieurs ont manifesté un sentiment d'exclusion par rapport aux décisions stratégiques et opérationnelles. D'ailleurs, il arrive souvent dans une coopérative de consommateurs, contrairement à la coopérative de travailleurs, que le principe d'égalité ne bénéficie pas aux employés. Si la démocratie prémoderne était fondée sur l'idée d'exercer le pouvoir en commun – et était, malgré tout, centrée sur un principe d'égalité, la promesse de la démocratie moderne a toujours été la liberté. Cette démocratie moderne n'a jamais prôné l'égalité, sauf sur le mode plus formel, celui de la représentation (un Homme, un vote) ou de l'égalité devant la loi. Brown rejoint Rousseau dans l'idée d'abandon de la liberté individuelle, d'une non-liberté patente et conditionnelle à la démocratie. Aussi, la démocratie

⁹¹ Tocqueville A. (1981) *De la démocratie en Amérique II*, Paris, Éditions Flammarion, p. 226.

moderne présuppose comme norme l'auto-législation, obtenue en partageant le pouvoir de gouverner ; la souveraineté du sujet est liée à la souveraineté du régime, chacun assurant l'autre. Cependant, les pouvoirs à exercer, les domaines où légiférer, les moyens à utiliser, toutes ces questions demeurent encore irrésolues et c'est la raison pour laquelle plusieurs auteurs considèrent le principe de démocratie inachevé. Libéraux, marxistes, socialistes, ne s'entendent pas sur les conditions de son application. Aussi, transformer l'organisation de manière démocratique suppose un équilibre dans la participation des acteurs dans l'élaboration stratégique des projets de changement organisationnel et dans leur mise en œuvre comme le révèlent les entretiens avec les participants à la recherche. Ce n'est qu'en référant à un temps plus récent (après la Fédération unique) que certains directeurs généraux de caisse se sont dits insatisfaits de leur degré de participation aux décisions stratégiques et opérationnelles. L'expérience du Mouvement Desjardins témoigne ainsi de la fragilité de l'équilibre égalitariste dans une organisation coopérative: un changement au niveau de la haute direction, une modification des structures politiques, des omissions de consultation par manque de temps ou quelque autre raison, tous ces facteurs peuvent déstabiliser les assises démocratiques et devenir source de démobilisation pour les acteurs (comme ceux des caisses). Bien qu'on puisse en comprendre les principes, il n'existe malheureusement pas encore de mode d'emploi d'une « gestion démocratique du changement ».

Et par-dessus tout, même en croyant au pouvoir du peuple, sommes-nous assurés que les humains veulent véritablement la liberté ? Et que dire des acteurs dans l'organisation ? Présupposer que la démocratie est un bien, c'est prétendre que les êtres humains veulent vivre sous leurs propres règles et que le danger, c'est un pouvoir politique non responsable et concentré en peu de mains. C'est supposer que les employés souhaitent dominer leur conditions de travail et reconquérir leur intégrité à l'emploi en exigeant un pouvoir gestionnaire partagé. Mais quelle preuve historique, quel précepte philosophique, quelle enquête sociologique nous permettent d'affirmer que les êtres humains veulent, comme l'a écrit Dostoïevski, la

liberté plutôt que le pain ? Cette difficile question de l'émancipation des acteurs, par leur liberté, a notamment été traitée par Marcuse (1968). Puis, quelques chercheurs du domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier de la motivation au travail, ont étudié la liberté pour en déduire que ce souci d'émancipation n'était pas partagé par tous les travailleurs. Plus indirectement, le peu de participation des citoyens à l'exercice de leur droit de vote peut laisser penser, outre à un état d'esprit cynique, à un désintéressement face aux questions et décisions qui concernent leur communauté à différents échelons : local, provincial, fédéral. On ne peut, comme l'écrivait Rousseau, forcer quelqu'un à être libre. C'est le problème avec les personnes qui n'ont aucune envie de sacrifier leurs plaisirs au bien collectif. Le partage du pouvoir gestionnaire avec les employés peut s'avérer un droit, mais il comporte son lot de responsabilités pour ces derniers. Pendant le changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, surtout pendant la période de la réingénierie, les participants à la recherche impliqués dans le développement et la mise en œuvre des changements nous ont d'ailleurs affirmé, soulignons-le ici, avoir dû redoubler d'ardeur et parfois sacrifier leur liberté personnelle, voire ont compromis leur santé, afin de s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles quotidiennes en plus des exigences attribuables à leur participation aux projets.

La démocratie reste un principe inachevé car elle s'invente elle-même. Le partage du pouvoir se fait au gré des interactions, en respectant le processus imposé par la structure et les règles. La conception moderne de la démocratie est le pouvoir par le vote, la capacité de prendre des décisions conformément à la loi de la majorité, à la loi du plus grand nombre. Mais le pouvoir du *dêmos* réfère d'abord ni au peuple, ni à sa majorité, mais plutôt au pouvoir « de n'importe qui ». N'importe qui a autant le droit de gouverner que d'être lui/elle-même gouverné(e) (Ross, 2009).

En somme, sous l'angle du pouvoir partagé dans l'organisation, nous croyons que l'égalité démocratique des acteurs organisationnels (l'égalité

des membres; individus, caisses, fédérations régionales selon le palier organisationnel considéré dans le projet de changement) au sein du Mouvement Desjardins, à travers leur participation au changement organisationnel, par leur représentation, leur consultation et leurs décisions, aura permis de réaliser le changement organisationnel : la réingénierie, les regroupements et les fusions de caisses et la fusion des fédérations régionales et de la Confédération dans une Fédération unique. Cependant, dans le Mouvement Desjardins, la démocratie demeure un concept inachevé dans le sens où la nature et les mécanismes du partage du pouvoir demeurent constamment à définir. Quant à la volonté des acteurs, nos entretiens ont clairement fait ressortir leur besoin de participation au pouvoir, une exigence que nous associons à des aspirations d'émancipation. Voyons à présent de quelle manière le partage du pouvoir entre les acteurs peut se voir institutionnalisé et avec quels mécanismes d'échanges.

5.2 Le partage du pouvoir institutionnalisé dans l'organisation

Malgré ses paradoxes, la démocratie peut offrir un cadre politique autant à une organisation qu'à la société. Ce cadre politique offert par la démocratie s'est posé à nous par l'analyse du contenu des entretiens réalisés avec les participants à la recherche. La démocratie peut servir de cadre politique, de référence à une organisation du type de celle du Mouvement Desjardins. Il suffit d'en déterminer les règles et de convenir d'un espace de proposition, de délibération, de législation, organisant la vie politique. La parole et la discussion sont ainsi convoquées en assemblée dans une pratique mémorielle plus collective qu'individuelle. La liberté des individus, leur indépendance d'esprit, sont toutefois à la base de la constitution démocratique car l'opinion de la majorité est souveraine. Et pour forger leur opinion servant à la prise de décision, cela nécessite une autonomie de jugement. Il s'agit d'une condition décisive à l'expression d'un changement et à sa mise en œuvre. Cette capacité s'acquiert forcément par l'acquisition de compétences où le *logos* (la

Raison) occupe une place essentielle. Appliqués à la gestion du changement organisationnel, ces principes s'avèrent toujours aussi actuels et pertinents à la différence que, comme nous l'avons vu dans l'étude de cas, les intérêts risquent d'être davantage polarisés et le temps compressé, rendant encore plus nécessaire un tel modèle de gestion démocratique du changement organisationnel, possédant un pouvoir d'action et de changement, voire « d'auto-transformation ». Il s'agit bel et bien d'un moyen de gouverner le changement par des temps de discussions. Mais il faut un cadre institutionnel, une politique générale d'administration, un pouvoir instituant un lieu règlementé. Habermas explique :

« En effet, pour une pratique constituante, il ne suffit pas d'introduire un principe de discussion permettant aux citoyens d'apprécier la légitimité du droit qu'ils édictent. Bien au contraire, les formes de communication au moyen desquelles une volonté politique rationnelle est supposée se former par voie de discussion appellent à leur tour une forme juridique. C'est dans la mesure où le principe de discussion prend une forme juridique qu'il se transforme en démocratie. »⁹².

Pour Habermas, la délibération commune produit le droit ou une forme de légitimité partagée; la discussion devient ainsi institutionnalisée puisqu'elle repose sur un appel à tous. Et c'est pour cette raison qu'elle revêt toute sa puissance dans le temps. Cependant, les règles sont aussi susceptibles de contraindre la discussion que de la supporter. Soulignons ici qu'un directeur général de caisse est d'avis que la haute direction a souhaité contrôler la liberté d'expression des membres en assemblée générale annuelle du Mouvement par un mécanisme de communication des questions au préalable :

« ... ils ont des avis préalables [...]. Tu vas là, puis l'Assemblée générale avant, ça durait toujours du mercredi au samedi. Maintenant, tu arrives là le vendredi après-midi, puis le samedi après-midi, c'est terminé. C'est ça les assemblées du Mouvement. [...] Je ne pense pas que ça aurait sa raison d'être [d'y passer autant de temps], mais il y aurait un juste milieu, en ayant la possibilité que les gens s'expriment. » (DG 5)

⁹² Habermas, J. (1997) dans Bruno Bernardi, *La démocratie*, Paris, Éditions Flammarion, pp. 189-190.

Le fait de restreindre les interactions et de « normer » les échanges peut engendrer un sentiment d'atteinte à la liberté d'expression et d'obstacle à l'exercice de la démocratie organisationnelle.

5.2.1 Les mécanismes d'information et de formation pour l'acquisition de connaissances et de compétences comme condition au partage du pouvoir

Ainsi, pour ce qui apparaît comme une véritable prise de décision démocratique, cette réalité implique des connaissances et des compétences pour questionner les propositions opérationnelles de changement dans l'organisation. Les participants à notre recherche ont précisé que dans le Mouvement Desjardins, les connaissances requises par les dirigeants élus concernent les ventes, le développement financier et humain de la caisse, la vision du marché et des orientations du réseau, les lois, les règlements, les codes, les réseaux de comités, l'éducation, le contrôle et la surveillance. Presque tous les directeurs généraux nous ont confié cette interrogation générale sur ce rapport aux connaissances souhaité et désiré selon une démarche démocratique mais : est-ce que les bénévoles (les dirigeants élus des caisses dont certains sont aussi dirigeants de la Fédération unique) possèdent la *mémoire* nécessaire à la prise de décision ? Est-ce qu'ils représentent une plus-value dans une décision lorsqu'un projet leur est présenté ? Ou s'agit-il plutôt d'un exercice d'information et de *rubber stamping* ? Ce qui rend légitime le bénévole dans son poste de dirigeant élu, ce n'est pas une sélection scientifique en fonction des exigences du rôle. Il s'agit plutôt d'une légitimité politique qui ne garantit pas que le dirigeant élu possède bel et bien les compétences nécessaires pour bien accomplir son devoir. De plus, jusqu'à très récemment, les programmes de formation des dirigeants élus étaient presque uniquement axés sur la coopération. Et comme ces bénévoles ne sont pas dans l'action quotidienne de la caisse, leur connaissance des opérations est souvent insuffisante. À l'époque du fondateur, Alphonse Desjardins, l'important était de recruter des personnes dont la compétence se limitait à l'altruisme et à la défense du

bien commun. Et même sur ce point, soulignons que les directeurs généraux de caisse ont maugréé, lors des entretiens.

Cette compétence morale, liée au statut de bénévole, remise en question depuis l'introduction d'une rémunération des dirigeants élus, signale de l'arrivée d'un rapport marchand. Selon les directeurs généraux des caisses, participant à la recherche, la rémunération peut contraindre ou enfreindre la liberté d'expression des dirigeants élus des caisses et influencer leurs décisions en faveur des allégeances politiques ou de la recherche de leur maintien en poste. Aussi, faut-il d'abord et avant tout que les dirigeants élus soient bien informés.

En effet, la démocratie devrait, en principe, s'exercer dans la transparence et avec toute l'information permettant des décisions rationnelles et éclairées. Or, dans le Mouvement Desjardins, il semble que ce ne soit pas toujours le cas. Ainsi, dans certaines situations, la haute direction (à la Confédération) maintient un double discours, plongeant les dirigeants dans la confusion. On se rappellera de son double discours concernant les fusions et la fermeture de points de services encouragées à l'interne mais tues à l'externe. Dans un cas similaire, la haute direction avait préféré taire les analyses de rentabilité par point de services et ne pas les rendre disponibles aux conseillers des bureaux régionaux ainsi qu'aux caisses craignant de freiner les fusions. Ce n'est que tardivement que les études financières ont été divulguées, facilitant du même coup la prise de décision des dirigeants élus des caisses.

En somme, les bénévoles que sont les dirigeants élus ont pris, du moins d'un point de vue formel, plus de place dans la nouvelle structure mais, de l'avis de plusieurs directeurs généraux de caisses et gestionnaires de la Fédération interrogés, il semble que ceux-ci n'exercent pas leurs pouvoirs. Manque d'information ? Déficit de mémoire ? Manque de compétences opérationnelles ? Ainsi, même si le pouvoir régional s'est déplacé vers les Conseils de représentants (CORE), instance démocratique de deuxième palier, dans la nouvelle structure, le pouvoir réel a plutôt été centralisé

dans la structure de la Fédération unique dont fait partie la haute direction du Mouvement. Les mécanismes de support à l'exercice du pouvoir par les dirigeants élus n'ont donc pas suivi. Pour exercer adéquatement le pouvoir, il faut aussi « savoir ».

5.2.2 Les mécanismes structurels pour la participation des acteurs aux décisions

Toujours au niveau du partage du pouvoir, mais davantage d'un point de vue structurel, la mise en place de la Fédération unique a eu pour effet de créer selon plusieurs directeurs généraux de caisse participants à la recherche un sentiment d'éloignement des caisses du centre de décision. La gestion apparaît à ces directeurs généraux plus bureaucratisée mais surtout, les décisions sont déconnectées des régions. Le poids politique des régions s'est beaucoup dilué. Le retour du pouvoir aux acteurs des régions, face à celui de la Fédération unique, connaît des inégalités. Certains directeurs généraux vont même jusqu'à parler de « ligne de parti » forçant la centralisation des pouvoirs régionaux dans la Fédération unique. En réponse à ceux qui ont l'impression qu'il est moins facile d'influencer les décisions avec la nouvelle qu'avec l'ancienne structure, quelques autres directeurs généraux affirment qu'il s'agit tout simplement « d'une façon différente de s'impliquer ». Le pouvoir aurait-il tout simplement changé de lieux et de joueurs ? C'est à l'appareil démocratique de s'opposer à la domination du pouvoir. Où en est-il à présent ? De plus, la démocratie implique souvent la délégation de pouvoirs. En fait, à l'échelle de la société comme des organisations prises une à une, on peut identifier au moins quatre formes de démocratie (Lévesque, 2001):

- i. La démocratie représentative : qui fait appel à des représentants élus par les citoyens ou les parties concernées;
- ii. La démocratie directe ou participative : où les citoyens ou les parties concernées s'expriment et décident sans médiation;

- iii. La démocratie sociale : qui repose sur la concertation des acteurs collectifs dans une société;
- iv. La démocratie délibérative : qui fait appel à la délibération pour produire des choix éclairés et validés socialement.

Ces quatre formes ne sont pas exclusives puisqu'une démocratie représentative peut faire une place importante à la délibération alors que la démocratie directe et la démocratie sociale peuvent s'accompagner de la démocratie représentative comme le permet un référendum initié par les élus formant un gouvernement ou une administration publique municipale. Cette notion de démocratie plurielle, souligne Lévesque, permettrait ainsi de tirer parti de ces diverses formes croisées.

Au sein du Mouvement Desjardins, on constate plusieurs formes de démocratie. Tout d'abord, entre les membres et leur caisse, il existe une démocratie représentative, puisque les membres sont représentés par des dirigeants élus par et parmi eux pour siéger au conseil d'administration de la caisse, complétée par une démocratie directe ou participative puisqu'a été institutionnalisée l'assemblée générale de la caisse où les membres peuvent contribuer au développement de leur caisse, soulever des questions et émettre des opinions. L'assemblée générale de la caisse est également souveraine sur les sujets suivants :

- i. L'adoption ou la modification des règlements de la caisse ;
- ii. Le partage des trop-perçus entre la réserve générale, les ristournes individuelles et le fonds d'aide au développement du milieu ;
- iii. L'approbation ou le rejet de tout projet de fusion avec une autre caisse ;
- iv. L'élection des dirigeants au conseil d'administration et au conseil de surveillance.

Les membres aux conseils d'administration sont ensuite éligibles à l'élection des membres des Conseils de représentants (CORE) à l'échelon régional. Le rôle d'un CORE est d'agir comme porte-parole des caisses de sa région de caisses auprès de la Fédération unique. Courroie de

transmission, il agit également auprès de sa communauté (une région de caisses) notamment dans l'octroi de financement et de commandites. Chaque CORE est formé de dix dirigeants élus auxquels s'ajoutent cinq directeurs généraux de caisse. Chaque président de CORE siège au conseil d'administration de la Fédération unique. À ces personnes, s'ajoutent quatre directeurs généraux de caisse ainsi que le Président du Mouvement Desjardins, lui-même élu par le Collège électoral. Comme nous pouvons le constater, à ces deux niveaux, il s'agit d'une démocratie représentative puisque les dirigeants des CORE sont élus par les dirigeants élus des caisses et les dirigeants de la Fédération unique sont élus par les membres des CORE. Puis, les caisses regroupées en Centre financier aux entreprises (CFE) établissent un comité composé de quelques directeurs généraux des caisses regroupées, auxquels s'ajoute le directeur du CFE, chargé de la gestion du Centre. Aux dires des directeurs généraux de caisses rencontrés, il s'agit davantage de démocratie directe que de démocratie représentative puisque les discussions entre les directeurs généraux sont ouvertes et fréquentes. Il semble s'agir d'une gestion conviviale, par consensus et dont les décisions sont largement partagées.

5.2.3 Les mécanismes d'échanges : les espaces publics de discussion

Finalement, sur le plan opérationnel, nous avons vu au chapitre quatre, que le Mouvement Desjardins avait mis sur pied, suite à l'implantation de la Fédération unique, de nombreux comités de consultation dans tous les domaines opérationnels : financement et épargne aux particuliers, financement aux entreprises, automatisation, offre de service, clientèles particulières, etc. Toutefois, il s'agit ici d'une démocratie sociale et quelques fois délibérative. Aussi, plusieurs directeurs généraux de caisse, qui avaient l'habitude d'influencer le pouvoir directement par le biais des fédérations régionales, considèrent qu'ils s'en trouvent désormais privés, comme soulignés par certains ayant participé à la recherche. Il s'agit d'un canal décisionnel qui n'existe plus et ceux-ci se doivent de rebâtir leur

réseau de contacts. Bien que n'ayant interrogé que quelques directeurs généraux, nous avons pu constater que parmi eux, un sentiment de déficit démocratique était bien présent: ne plus obtenir d'espaces de discussion, c'est une dérive de l'esprit coopératif et collectif. Le profil-type d'un tel directeur général correspond à un gestionnaire possédant de nombreuses années d'expérience en gestion, au sein et à l'extérieur du réseau des caisses, et y ayant occupé différents postes de pouvoir. Soulignons ici que ce participant a l'impression qu'on souhaite qu'il « se tienne tranquille », en appliquant les normes telles que prescrites et qu'il laisse la technostructure de la Fédération unique convenir des destinées du réseau des caisses. D'autant plus qu'il se souvient qu'on ait voulu le confiner à un rôle de directeur des ventes. Heureusement, un mouvement général de protestation au sein de ses confrères a vite ramené la haute direction au bon sens.

« C'est que avant, on voyait beaucoup le Directeur général, qui est le premier gestionnaire de la caisse entre autres, c'était l'entrepreneur. C'était un entrepreneur, les décisions se prenaient au niveau du conseil d'administration, pis ça se limitait à ça. Il y avait un encadrement qui existait au niveau des lois et règlements qui évidemment comme gestionnaire que tu as à respecter et tout ça, mais la transformation a été telle qu'un moment donné les directeurs généraux ont vraiment eu pis même encore aujourd'hui, n'ont plus l'impression d'être un entrepreneur. [...] Ça a failli que les directeurs généraux soient dessinés en une espèce de profil des ventes. Et là, à ce moment-là, quand tu es directeur des ventes, tu viens de laisser tomber plusieurs aspects de la gestion, qui se rapprochent de l'entrepreneuriat. Donc, le leadership n'est plus pareil. On était vraiment à la porte de ce nouveau profil là. Il y a eu, bon. Il y a eu dans des grands rassemblements des signaux qui ont été donnés à l'effet qu'il n'était pas question que les directeurs généraux s'enlignent vers ça. [...] Mais quand le signal a été donné par différents intervenants, qui étaient des directeurs généraux, dont moi-même, qui un moment donné s'est carrément levée dans un colloque où on avait le Président qui nous avait invités à son colloque, pour dire on ne peut pas s'en aller de cette façon-là parce que le directeur général reste encore le premier responsable de tous les éléments de sa gestion à l'intérieur de la caisse. [...] Et on ne peut pas devenir un directeur de ventes. Parce que tous les autres aspects vont être abandonnés. Donc, tant et aussi longtemps que tu es responsable de la performance financière, la performance de tes ressources, de la mobilisation et on sait tout ce que ça comporte la mobilisation des ressources, c'est qu'il faut voir à leur évolution, il faut faire nos plans de main

d'œuvre, il faut prévoir notre avenir, il faut s'assurer qu'on ait les compétences nécessaires, donc, ce n'est pas peu dire ça dans la gestion. » (DG 7)

On constate à quel point l'espace de discussion peut contribuer au débat d'idée sur la base d'échanges égalitaires et d'une communication libérée de la contrainte, convergeant vers une reconstruction de la Raison et du raisonnable, une réflexion commune vers un consensus. Un espace politique institutionnalisé dans lequel peuvent être mis en œuvre les principes démocratiques de la discussion espérant, du coup, une politique organisationnelle délibérative propre à l'émancipation de ses acteurs. Des sujets aussi importants que celui de la redéfinition du statut d'un directeur général de caisse par la Fédération unique, de son rôle et de son identité, restitue la place de « l'agora » pour en débattre collectivement l'issue.

Toutefois, le statut du directeur général de caisse demeure malgré tout fragile puisque la plupart des comités opérationnels mis sur pied se déroulent strictement sur le plan technique. « Exit » la stratégie. Confiez plutôt le tout aux fonctions stratégiques du Mouvement : « c'est le bras bancaire de Desjardins », ironise un directeur général.

5.3 Le temps nécessaire pour pratiquer la gestion démocratique du changement organisationnel

Nous avons vu plus haut l'importance que revêtait le *logos* pour que la démocratie soit efficace et nos entretiens ont permis de le confirmer. Au niveau épistémologique, il s'agit de fonder les critères de validité d'une connaissance dans l'organisation sur ce qui se rapproche autant que possible des sciences exactes, mais surtout, au niveau normatif et éthique, il s'agit de fonder les pratiques organisationnelles sur une conscience critique, réflexive des acteurs, autrement dit, de leur offrir les conditions critiques d'un jugement informé sur le contexte organisationnel et le changement organisationnel avec, pour visée, le bien commun. Mais il ne faut pas oublier l'importance du passé et de la tradition qui, en

démocratie, constitue souvent la base référentielle pour légitimer la décision. L'organisation va puiser dans le passé pour argumenter, démontrer, expliquer. Dans le cadre d'un projet de changement organisationnel, ceci permet aux décideurs de mieux se situer face à l'avenir. Aussi, certains projets nécessitent plusieurs années pour voir le jour ; et ce fût le cas dans le Mouvement Desjardins. Tout d'abord parce qu'il faut s'assurer de respecter les traditions malgré des propositions de changement, puis, parce que la consultation est nécessaire, cela nécessite plus de temps d'élaboration et d'adhésion. Cependant, comme le constatait déjà Nicole Giroux en 1993 dans son étude sur le processus d'intégration de la carte Visa dans la caisse, une fois la phase d'adhésion passée pour chaque caisse autonome, le temps additionnel requis pour l'acceptation est vite compensé par la rapidité d'exécution des projets.

Une consultation démocratique dans le cadre d'un changement évite des impasses opérationnelles. Toutefois, dans le Mouvement Desjardins, certains ont parfois le sentiment d'assister à de la consultation orientée, politisée comme l'a souligné un gestionnaire de la Fédération participant à la recherche: « Ils consultent, mais la décision est déjà prise » (Ges 1). On relate un manque d'écoute de la part de la Fédération unique envers les caisses. L'écoute disparaît, le dialogue franc mine les bases historiques de l'échange. Le temps de l'échange est compressé techniquement par des volontés politiques de couper court à une activité sans résultat économique. Un directeur général de caisse participant à la recherche a même raconté s'être fait forcer la main pour adhérer à des projets dont il remettait en question l'opérationnalisation et qu'en bout de ligne, effectivement, ces projets se sont avérés dysfonctionnels. Il faut dire que la consultation prend du temps et des énergies. Les directeurs généraux de caisse rencontrés gardent espoir : il faut créer des temps où on a l'opportunité de parler de sujets primordiaux. Il faut ainsi laisser au débat la place qui lui revient dans un système démocratique. Seul le libre débat constitue un véritable espace de discussion. Aussi, lorsque des espaces de discussion sont créés, il faut que les échanges soient véritablement à deux sens. C'est ainsi que des participants remettent en doute les

sondages. Ces consultations sans discussion, sans échange, leur apparaissent moins riches. Serait-ce une pure façade ?

5.4 La gestion de l'incertitude dans l'espace de discussion du changement organisationnel

Dans le Mouvement Desjardins, les incertitudes relatives à certains changements ont donné lieu à des choix arbitraires qui ont eu pour effet de générer du mécontentement. À titre d'exemple, pensons à l'absence de critères de rentabilité dans la détermination des projets de fusions de caisses. Aussi, l'espace de discussion est-il un mode de coordination formellement adapté aux situations dans lesquelles l'incertitude porte sur des problématiques du changement : incompréhension de nouvelles règles, altération de la structure modifiant les interactions, etc. Il est prévu de telle sorte que les acteurs soient invités à faire un usage public de leur raison critique afin de régler collectivement une situation d'incertitude. Ceci indique qu'il se développe au sein de l'organisation, du moins partiellement, ce qu'Habermas (1993) nomme un espace public, c'est-à-dire un lieu au sein duquel sont discutées collectivement les règles et les solutions organisant la vie collective. Domaine le plus souvent réservé à la direction et à l'encadrement, au développement des projets dans le cadre du changement organisationnel qu'a été la réingénierie des processus d'affaires a fait appel à la participation des acteurs du terrain (au travers les caisses pilotes et les caisses vitrine). Ces acteurs ont été appelés à agir, c'est-à-dire à prendre des initiatives, à entreprendre, bref, à créer et à se rendre responsables. Ainsi, contrairement à l'organisation taylorienne qui exclue la subjectivité des acteurs du système de production, la mise en forme de l'espace de discussion vise plutôt à l'installer au cœur du processus. La discussion suppose donc un principe immuable, celui d'élargir la dynamique conversationnelle autrefois limitée à la simple coordination de l'action, justifiant ainsi le recours à la notion d'espace de discussion. De plus, après la fin de chaque échange, il reste des arrangements, des conventions, des « façons de faire ensemble » qui

seront réutilisées par les acteurs au cours d'autres discussions, pour la gestion d'autres événements et pour la suite de leurs opérations. Aussi, dans une perspective habermassienne, la « discussion vraie » vise à l'intercompréhension, à l'ajustement des subjectivités, à l'accord (Habermas, 1987). L'examen des opinions émises doit conduire non seulement à des solutions communes de coordination, mais également à la construction de normes ou de règles de comportement et d'interprétation connues et reconnues dans l'intersubjectivité, dans la rencontre. Elles serviront de point d'appui à l'établissement de solutions futures. C'est ainsi que l'espace de discussion a fonctionné dans le réseau des caisses comme une fabrique de conventions, c'est-à-dire de construction de procédures collectives d'interprétation et de résolution de problèmes face aux pressions du marché, c'est-à-dire l'accroissement de la concurrence et l'évolution des besoins des consommateurs. Dans cette transaction, par exemple concernant l'incertitude du changement, la confiance a joué assurément un rôle de premier plan puisque les obligations de chacune des parties se sont réglées, le plus souvent, au terme d'un processus réciproque et dynamique.

En somme, l'espace de discussion est un lieu privilégié de production de sens, d'action collective et d'intersubjectivité, l'espace de discussion est l'espace de déploiement d'une action réellement politique dans l'organisation. S'il est le lieu du changement organisationnel, il constitue également pour les acteurs participant à la discussion, un espace de changement individuel à l'intérieur duquel ils peuvent inscrire un projet personnel d'évolution. De manière concrète, dans le Mouvement Desjardins, ces espaces de discussion ont constamment agi sur son changement organisationnel pendant la période de planification et d'implantation de changement, que ce soit par le biais des multiples comités de la réingénierie, du comité de révision des structures, de comités aviseurs, des réunions statutaires des directeurs généraux, d'assemblées du Mouvement, de colloques, etc.

5.5 La relation entre les manifestations de rationalisation et d'humanisation

Manifestations par excellence de rationalisation, les projets de la réingénierie, du regroupement et des fusions de caisses et des fusions des fédérations régionales et de la Confédération provinciale pour former une Fédération unique ont également été des sources d'humanisation au sein du réseau des caisses.

Rappelons que tout d'abord, la réingénierie a été originalement conçue par des équipes de projet, formées d'employés en provenance de caisses mais aussi d'organisme de soutien. Puis, après avoir validé les projets dans trois caisses « pilotes », une caisse par fédération régionale s'est vue confier la responsabilité de les implanter à titre de caisse « vitrine ». Une directrice générale de caisse marque de manière synthétique ce point :

« Donc, là, moi, je me suis sentie interpellée dans ce projet là au niveau de la création, au niveau de la liberté d'expression, le travail en commun, et les gens qui mettaient toutes leurs émotions sur la table pour être capables que ce dossier-là avance, c'était devenu notre bébé ». (DG 7).

On comprend dans ce témoignage l'importance de l'apport subjectif des acteurs aux projets de changement afin de se les approprier pour leur mise en place.

Puis, dans les choix de rationalisation, puisque la réingénierie est souvent associée à des coupures de postes, les décisions quant aux besoins en main d'œuvre dans le réseau des caisses mettent l'accent sur le développement des personnes déjà en poste. Voici comment l'explique de manière exemplaire un directeur général de caisse:

« On a fait une réingénierie un peu pudique, dans le sens qu'on a fait la réingénierie mais on n'osait pas trop couper sur des ressources, donc on prenait les mêmes ressources et on leur disait qu'on allait en faire plus avec ça » (DG 6).

C'est ce que les participants à la recherche ont appelé dans leur langage « la manière Desjardins », avec les conséquences que nous avons déjà identifiées précédemment (dans la présentation des résultats de la recherche empirique).

Et, lorsque malgré tout, les décisions et les pratiques managériales contreviennent, aux yeux des acteurs, aux valeurs organisationnelles, lorsque les acteurs ressentent que la haute direction du Mouvement outrepassse ses droits d'influence et de gestion, les dirigeants élus et les gestionnaires de caisse utilisent les ressources disponibles afin de s'opposer à une forme de domination illégitime. C'est ainsi qu'un directeur général de caisse explique les moyens de contestation à sa disposition : « Il y a les lettres, cela passe beaucoup plus par l'envoi de lettres (en bloc) que par les structures formelles ». (DG 5). Ou, encore :

« Les directeurs généraux influencent leur conseil d'administration, qui passent des résolutions et là, les résolutions se promènent. C'est là qu'il est le pouvoir. Le pouvoir est encore dans les caisses, mais il est... le pouvoir va s'exercer après qu'il y a eu de la grogne. Il est beaucoup plus en rétroaction qu'en pro-action le pouvoir ». (DG 5).

L'idée de rétroaction réfère en fait à la méthode d'essai-erreur, où la Fédération corrige a posteriori des projets de changement qu'elle a tenté d'implanter dans le réseau des caisses, malgré les mises en garde des caisses, sans succès. À ce moment, non seulement le manque d'écoute provoque des coûts, mais il entraîne, du même coup, l'insatisfaction des acteurs, tels que les directeurs généraux des caisses. Ce que souhaitent plusieurs participants à la recherche, c'est que soit prise en compte, avec le temps nécessaire pour le faire, l'opinion des acteurs du terrain et qu'ils exercent ainsi du pouvoir selon leurs compétences.

Un autre moyen de contestation, est l'utilisation des espaces publics de discussion. Certains directeurs généraux de caisse, afin d'émettre leur opinion, profite des rencontres publiques, telles que les colloques. C'est d'ailleurs le moyen utilisé par l'un des directeurs généraux rencontrés afin de faire valoir son désaccord avec l'établissement d'un profil de directeur

des ventes dont on a souhaité affubler les directeurs généraux des caisses, comme déjà mentionné plus haut.

Afin d'atteindre une efficacité organisationnelle, le Mouvement Desjardins n'a d'autre choix que de se doter du système technique le plus performant. Or, la réingénierie des processus d'affaires est, dans la poursuite de l'idéal du progrès, l'exemple parfait d'un projet de rationalisation technique. Encore faut-il ne pas en faire une équivalence automatique. La réingénierie, telle que vécue dans le Mouvement Desjardins, peut être vue comme participant au grand projet de rationalisation, mais aussi à l'humanisation de l'organisation. Ainsi, la technique, peut être à la fois habilitante et contraignante (Déry & Lebrun, 2009). Il faut donc voir la gestion du changement, ses technologies et autres techniques, dans un rapport dialectique et non dichotomiques. Le contraire serait naïf et pour peu. Ainsi, selon Déry & Lebrun, en fonction des événements, des circonstances et des environnements interne et externe, les acteurs vont se retrouver tantôt dans un rapport de rationalisation (propre à l'implantation de systèmes techniques), tantôt dans un rapport émancipateur (propre à l'humanisation).

Tout comme deux phénomènes qui s'opposent et se complètent, l'efficacité technico-économique et l'humanisation de l'organisation s'équilibrent en formant un tout. Puisque le changement appartient au progrès, il est perpétuel et ne finit jamais. Un gestionnaire de la Fédération raconte :

« Tous ceux qui étudient la coopération et ceux qui la vivent aussi, il y a un équilibre à trouver là-dedans et il me semble qu'à l'heure actuelle cet équilibre-là on l'atteint assez bien. [...] À la fin des années 1990, quand le Mouvement Desjardins avait augmenté ses frais de services, coupé ses heures d'ouverture, quand il a voulu vraiment s'occuper de sa rentabilité, il a été l'objet de beaucoup de critiques. Plusieurs disaient qu'il reniait ses origines coopératives, qu'Alphonse Desjardins se retournerait dans sa tombe. Je pense que c'est un peu normal comme réaction, mais cette réaction-là, ce n'était pas nouveau. Ça fait très longtemps qu'on dit que Desjardins n'est pas fidèle à sa mission d'origine. Au fond, c'est une entreprise aussi et pour qui sa pérennité doit nécessairement avoir une certaine rentabilité [Desjardins a

toujours été soucieux de la pérennité et de la rentabilité de la coopérative]. Une rentabilité suffisante et rassurante comme a dit le Président à un moment donné. Suffisante pour permettre à l'entreprise d'avoir les revenus nécessaires pour se développer, pour réaliser des investissements dans la technologie, dans le développement de nouveaux services. Pour pouvoir aussi donner une ristourne aux membres pour leur participation aux activités de la caisse, et rassurante pour les organismes, les agences de notation qui donnent une cote aussi au Mouvement Desjardins et dont la cote influence beaucoup le niveau de confiance des déposants et des membres. » (Ges 5)

La notion d'équilibre évoqué par ce gestionnaire est intéressante en cela qu'elle rejoint l'approche dialectique de la relation entre le phénomène de rationalisation organisationnelle, centrée sur la productivité et la rentabilité, et celui de l'humanisation, tournée vers l'émancipation des acteurs. Une organisation, bien qu'elle soit coopérative, est nécessairement tenue d'assurer sa pérennité et pour ce faire, les gestionnaires doivent user de leur Raison, de leur ingéniosité, afin d'assurer leur survie dans un monde concurrentiel. Le Mouvement Desjardins ne constitue pas une exception face à cette réalité. En fait, chacune des décisions managériales pourrait nécessiter un questionnement sur la part de rationalité économique et la part d'humanisation qu'elle provoque dans l'organisation. Les participants interrogés ont témoigné de décisions dans le Mouvement Desjardins, tantôt à teneur davantage rationalisante, tantôt à impact davantage émancipateur. Mais tous sont unanimes quant à la portée humanisante d'une gestion démocratique du changement organisationnel et de ses espaces de discussion. La participation des acteurs aux décisions les convie à faire appel à leur Raison, mais aussi à reconnaître leurs compétences entraînant, sur un plan plus subjectif, un sentiment de fierté.

Même avec un esprit démocratique, l'ambivalence entre un mode de décision axé sur la rentabilité et celui axé davantage sur les personnes n'est pas neuve dans le Mouvement Desjardins. Puisque, comme nous l'avons vu, l'organisation, bien que portée par des valeurs coopératives, opère depuis longtemps dans un marché capitaliste concurrentiel

fortement accentué au cours des dernières années par la dérèglementation des marchés. Les valeurs fondamentales de liberté et d'égalité, de solidarité et d'équité procurent, dans un cadre réellement démocratique, un juste compromis qui réconcilie les finalités économiques et les finalités humaines. En fait, c'est par l'ancrage de la solidarité et de l'équité que se construit l'idéal démocratique de la coopérative, et c'est à partir de ces deux valeurs que se met en marche l'originalité du coopératisme dans une pratique sociale autour de personnes souvent très engagées dans leur milieu (Martin, Molina, Lafleur, 2008).

La diversité des intérêts, des ambitions, des opinions et des goûts est une réalité qu'actualise dans le temps non seulement la nature non programmée de l'être humain, mais d'abord et avant tout la diversité de ses intentions. Si l'on combine cette diversité d'intérêts avec une certaine forme de souveraineté des individus, il résulte qu'il n'existe, en fait, que des intérêts particuliers. Dans une organisation, l'ordre ou l'intention économique poursuit généralement en premier lieu l'allocation optimale des ressources pour la réalisation d'un profit maximal. À cet intérêt plus ou moins collectif, s'ajoute une multitude d'intérêts individuels qui pourront se voir décuplés lors de l'implantation de changements organisationnels. Le défi, pour une gestion démocratique du changement organisationnel se trouve dans les procédures que l'organisation devra mettre en place pour réussir à combiner les intérêts particuliers, tout à fait légitimes, de manière à produire des intérêts moyens et communs.

En effet, dans un équilibre démocratique, chacun contribue à la détermination de l'intérêt moyen, qui s'impose à tous, sans que personne ne puisse avoir le sentiment de subir le pouvoir de qui que ce soit. Dans l'organisation, en laissant les individus poursuivre leur intérêt particulier, on suscite des concurrences qui se résolvent, à chaque moment, selon le rapport des forces. Le système poursuit un équilibre qui exprime l'agrégation momentanée des préférences. Par conséquent, la concurrence des intérêts particuliers donne le jour à un intérêt moyen qui consiste en la meilleure solution possible étant donné les préférences

exprimées par les individus à un moment donné. Bien entendu, il s'agit bien ici d'un intérêt exprimé. Aussi, dans l'organisation, la direction d'une organisation doit-elle prévoir les mécanismes adéquats d'expression des préférences en fonction des changements à mettre en place.

Cet équilibre n'est pas une nécessité naturelle qui exerce de l'extérieur une contrainte sur les acteurs, il s'agit plutôt d'une contrainte sociale à la fois anonyme et produite par les employés eux-mêmes. Or, l'être humain confond parfois la démocratie avec l'acceptation fataliste des sanctions du marché. Nous avons vu, dans le Mouvement Desjardins, que le marché avait eu raison des réticences des acteurs face au changement. La liberté humaine ne s'en est pas trouvée diminuée pour tous, mais certains participants à la recherche semblent potentiellement ou éventuellement vouloir rendre aux directeurs généraux la maîtrise de leur destin. Comme on peut le constater, l'équilibre démocratique est harmonieux, mais aussi fragile.

La démocratie permet l'opposition, voire même, l'encouragement. Malo (2001), qui distingue la gouvernance et la gestion, précise:

« Gouverner démocratiquement ne signifie pas que tous participent mais tous peuvent participer. C'est l'expression de contre-pouvoirs qui est importante. L'animation contestation a alors une place. Elle participe au processus de changement [...] [G] gérer l'entreprise en provoquant la confrontation des intérêts particuliers, tout faire pour susciter le débat au sein de l'organisation, voire même encourager une animation contestation, c'est *coordonner démocratiquement*. Le débat est cohérent avec les valeurs démocratiques de la coopération et de l'économie sociale mais dans l'entreprise ce ne sont pas tous les directeurs qui sont capables de le susciter [...] Ce qui importe c'est de faire ressortir les oppositions, l'expression des pour et des contre dans un espace commun. La polémique y a une place. Il y a à la fois des animations contestation, médiation et intégration. »⁹³

⁹³ Malo, M.C. (2001) « La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ? », p. 225-242, dans A.G. Gagnon et J.P. Girard, *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Plusieurs exemples de démocratie nous ont été apportés par les participants à la recherche lors de nos entretiens. Il s'en dégage que l'opposition fait partie du régime démocratique, non pas au titre de circonstance désagréable, qu'il faille supporter. Car à chercher à s'en débarrasser, on recueillerait sans doute des inconvénients bien plus graves, par exemple, la chute dans l'autocratie. Il vaut mieux accueillir l'opposition comme élément constitutif de la légitimité démocratique et de son fonctionnement harmonieux. Il faut donc, en gestion du changement, cesser de parler de résistance. Le gestionnaire du changement doit être convaincu de la légitimité des intérêts, des ambitions, des opinions et des goûts opposés. Le fait que l'opposition fasse partie d'une gestion démocratique du changement lui impose des règles. Comme celle de consentir à l'établissement d'espaces ouverts de discussions.

5.6 Vers une éducation morale de l'*Homo democraticus*

Il va de soi que les gestionnaires du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins ont visé des fins et ont rencontré des obstacles pour les atteindre. D'où la question: comment ont-ils résolu les problèmes posés ? Autrement dit : sur quoi ont-ils basé leurs décisions pour les résoudre ? Or, ce qui ressort de l'étude de cas, c'est ici l'importance de l'acteur individuel ou collectif, en interaction avec d'autres acteurs et avec des objets techniques (la réingénierie amenant une plateforme commune : un même système d'information), ce qui n'est pas surprenant puisque l'individu est un être social et les organisations constituent en quelque sorte des microsociétés. Mais cet individu, trop souvent désincarné dans les approches rationnelles du changement organisationnel, est pourtant dans l'organisation micro-société un *Homo democraticus* (Spagnoli, 2003), un être démocratique. Un être humain, qui vit démocratiquement, qui apprécie la vie politique démocratique parce qu'elle garantit la protection de ses valeurs les plus chères. Un calculateur, mais dont certaines forces obscures le projettent également dans l'action collective lorsque confronté au problème de l'insécurité et de la peur et de l'angoisse qui en résulte. C'est pour cela qu'en tant qu'être

calculateur, il cherchera la ou les solutions à ses problèmes avec les autres. Un être passionné, mais vertueux, à l'écart de la corruption. Un être humain autonome, collectif, dont l'altruisme en fait un être empathique, tolérant et ouvert aux compromis. En fait, il ne semble y avoir aucune raison préalable qui pousse l'humain dans un sens toujours favorable à la démocratie mais parmi toutes les formes d'organisation politique, l'organisation démocratique est la plus naturelle, en garantissant la liberté et l'épanouissement des individus. Cet *Homo democraticus* s'inscrit dans un modèle de gestion du changement adapté aux personnes (dans une perspective d'humanisation) dans lequel la démocratie équilibre les tensions entre les efforts de rationalisation et les besoins d'émancipation. Grâce aux règles temporelles et politiques de l'organisation, grâce à ses structures propices au partage du pouvoir, grâce à l'égalitarisme de ses interactions et à ses espaces de discussion, enfin, grâce à sa culture démocratique, la gestion du changement se voit facilitée afin que soit réalisé le changement organisationnel.

Mais ce changement démocratique ne saurait voir le jour sans l'éducation des acteurs afin de permettre le développement personnel et collectif des vertus jugées essentielles pour l'avènement d'une démocratie organisationnelle, c'est-à-dire les connaissances suffisantes et nécessaires pour limiter l'ignorance, pour insuffler l'autonomie nécessaire à l'indépendance, pour bâtir la confiance et favoriser l'indispensable ouverture d'esprit d'êtres responsables. Au sein du Mouvement Desjardins, la démocratie passe inévitablement par l'éducation coopérative. La coopérative n'est pas uniquement une organisation économique originale, c'est aussi une école humaniste lorsqu'elle contribue à l'actualisation et à l'élévation de la dignité du coopérateur, que nous considérons ici au sens large incluant les employés et les gestionnaires dans la coopérative de consommateurs qu'est la caisse, et les acteurs de la Fédération unique, comme personne et comme citoyen dans un monde constamment mis en péril par l'ignorance de l'Homme sur lui-même (De Koninck, 2004). Le mouvement coopératif peut donc continuer activement à participer à l'édification d'une meilleure humanité,

plus consciente et plus juste, en proposant des valeurs remises à l'ordre du jour. Plus encore, le modèle de gestion démocratique du changement organisationnel, déduit de l'étude de cas, amène à voir que les organisations coopératives contribuent à ouvrir de nouvelles voies en sciences de la gestion.

5.7 En conclusion

Les organisations coopératives opèrent dans un marché capitaliste dont l'accélération des temporalités bouleverse celles des organisations, qu'elles aient ou non un fonctionnement démocratique. En réaction aux pressions de l'économie de marché et à cette marche du temps, un changement organisationnel majeur a été réalisé dans le Mouvement Desjardins, durant la période 1994-2004. Ce changement a été réalisé conformément à son mode d'organisation démocratique puisque tout en visant rationnellement l'atteinte des objectifs techniques et financiers à la hauteur des résultats des concurrents, le changement organisationnel a mobilisé le Sujet, l'émancipation des acteurs, au travers la communication, la consultation, la formation et le partage du pouvoir. Malgré les critiques exprimées par les participants, découlant des heurts du passé, du présent et du futur, ceux-ci n'ont jamais évacué la présence de la démocratie dans le Mouvement Desjardins. D'où, avant de donner à nouveau la parole aux participants, la présentation de trois conclusions portant respectivement sur : la négociation des moyens du changement ; le temps requis et ses avantages et l'équilibre rationalisation / humanisation pour une gestion humanisée du changement.

5.7.1 La négociation des moyens du changement

Les participants à notre recherche ont clairement exprimé l'apport de la négociation des moyens du changement auprès des acteurs touchés par le changement « à la manière Desjardins » pour parvenir à ses différentes fins dans le respect des intérêts financiers et, de manière générale, des

besoins humains. Ces négociations ont pris place, au sein de l'organisation, dans un cadre politique institutionnalisé par les règles et les structures démocratiques propres aux coopératives, mais dont les principes pourraient politiquement s'appliquer dans une organisation privée. Il suffit d'en déterminer les règles d'application et de convenir d'un espace délibératif et législatif.

Ce partage du pouvoir suppose le partage des savoirs afin que tous les acteurs prenant part au processus décisionnel possèdent les compétences suffisantes à une prise de décision juste et éclairée. Nous avons vu que dans le Mouvement Desjardins, ces compétences étaient à la fois politiques et opérationnelles. Mais que ce soit dans une organisation coopérative ou privée, l'agent du changement devrait viser à atteindre autant que possible, lors des décisions de planification, d'implantation ou de contrôle des changements, les niveaux de démocratie sociale et délibérative (tels que présentés antérieurement) et non se contenter uniquement d'une démocratie représentative.

5.7.2 Le temps requis et ses avantages

Il va de soi que ce mode de fonctionnement démocratique requiert davantage d'investissement de temps de la part de tous les acteurs ainsi qu'en termes de durée de préparation et d'ajustements avant et pendant le changement organisationnel. Mais les avantages au niveau de la régulation des incertitudes sont indéniables en réduisant les risques de blocages individuels et collectifs, d'affrontement ou d'évitement, de même qu'en favorisant l'ajustement des subjectivités des acteurs vers leur accord mutuel. La mémoire individuelle, ayant accumulé des traces de son environnement grâce à ses capacités de représentation du monde qui l'entoure, constitue un résultat de la vie organisationnelle. Cette mémoire, qui permet à l'individu à la fois de se singulariser (par ses expériences passées) et de se synchroniser avec les autres membres de l'organisation

avec qui il doit se coordonner, requiert du temps d'adaptation de ses contenus et de ses trajectoires.

5.7.3 L'équilibre rationalisation / humanisation pour une gestion humanisée du changement

Un mode de fonctionnement démocratique pour gérer le changement contribue à équilibrer les tensions entre d'une part, les objectifs de rationalisation propres à la vie économique et financière de l'organisation et, d'autre part, les besoins individuels et collectifs d'émancipation propres aux acteurs touchés par le changement organisationnel, par l'humanisation de l'organisation.

Au terme de cette discussion sur la gestion démocratique du changement organisationnel et afin d'entrevoir les nombreuses possibilités d'analyse herméneutique de la mémoire du temps et du pouvoir sous la forme de la démocratie, faisons appel, pour une dernière fois, aux propos des participants à la recherche.

Tout d'abord, à ceux d'un dirigeant élu de caisse en parlant des tous débuts du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins :

« Je me souviens, à une première assemblée générale en 95 ou en 96, on avait fait des kiosques en montrant la Caisse de l'an 2000. Nous, on pensait qu'ils [les participants] se diraient : *Wow ! On va acheter ça !* Mais non, ce n'était pas ça. » [jugeant que cela ne ressemblait en rien à ce qu'ils étaient alors]. (Élu 4)

Et, aux dires d'un directeur général de caisse, « on proposait un nouveau modèle unique, qui devait s'appliquer dans tous les coins du Québec, alors que ça n'avait pas été l'histoire de Desjardins, des fédérations, du réseau des caisses. » (DG 5)

Puis, parlant des projets de fusions, comme un « chantier où on modifiait de façon très importante la vision qu'on se donnait de la caisse dans son milieu » (Ges 2) et qui avaient tous été décentralisés pour être élaborés en

région (puisque celles-ci possédaient la *mémoire* des entités locales), un élu raconte :

« À mon point de vue, cela ne pouvait pas se faire autrement, parce que les fédérations [régionales] connaissent leur monde, ils connaissent ceux qui étaient les plus avant-gardistes, les plus réalistes et c'est ceux-là qu'il faut fusionner pour donner l'exemple aux autres. » (Élu 4)

« Dans certaines régions, la bataille [l'adhésion] a été dure. Les gens ne voulaient rien savoir parce que, dans un petit village [...] quand vous disiez que vous alliez fusionner avec [la caisse de] l'autre village, les gens disaient : *ça a pas de bon sens. Ce n'est pas notre monde. Ce n'est pas chez nous.* » (Élu 4)

Finalement, parlant de l'effet mémoriel des employés, plusieurs participants racontent :

« Je pense que certains ont mis plus long à faire la réingénierie et que d'autres ont mis plus court. [...] Le fait d'avoir aussi un roulement de personnel où ce que tu arrives avec du nouveau, tu peux tout de suite les teindre à ce que tu veux. Les attentes sont claires. Tandis que les anciens [...] qui n'ont pas été nécessairement engagés avec les mêmes mandats, ils doivent évoluer et il y a plus de réfractaires à l'intérieur de ces gens-là. » (DG 6)

« C'est la culture de vente qui a été la plus longue à changer puis elle nous rattrape aujourd'hui. [...] ...on a retardé le temps de cette culture vente parce qu'on s'est buté à ne pas vouloir utiliser le mot vente... c'était tabou et aujourd'hui, on est encore obligé de revenir avec nos plus vieux employés à encore défendre ce principe-là. » Il ajoute toutefois, qu'avec le renouvellement du personnel, c'est « un vrai choc de culture ». (DG 5)

C'est en ce sens que ce directeur général dit que « ça nous rattrape », comme si la mémoire des anciens devait laisser sa place à la mémoire des jeunes et leurs nouvelles pratiques.

Ainsi, selon un gestionnaire de la fédération, les structures auront été moins longues à changer que les personnes puisque :

«... il n'y a rien de plus long à changer que les mentalités. Ce sont des routines apprises, des façons de voir, des façons de penser qui sont là depuis longtemps. [...] Pour qu'un changement de structures réussisse, j'imagine que ça prend beaucoup de

volonté au niveau des mentalités, il faut que les gens soient prêts à accepter le changement. » (Ges 3)

Comme on peut déjà l'entrevoir, sur le plan de la mémoire individuelle ou de la mémoire collective, plusieurs voies en dehors du cadre conceptuel que nous nous étions donné peuvent s'offrir à une théorisation et à l'exploitation dans le cadre de recherches futures.

La conclusion générale ou le modèle en action

« J'essaie de concilier rentabilité et d'avoir du cœur, d'être un peu plus ouvert aux gens. Bon... ce qui est vrai, très compliqué. Mais c'est un travail un peu d'éducateur, de moine. Ils y en a qui me disent : tu perds ton temps... Eh bien, j'aurai perdu mon temps. Vous mettrez ça sur ma tombe. »

Le Directeur général d'une caisse Desjardins

Notre thèse a donc porté sur le pouvoir, le temps et la mémoire organisationnelle comme fondements explicatifs d'une gestion du changement adaptée. Adaptée à quoi ? Au temps. Adaptée à qui ? Aux personnes. La « raison » d'introduire une telle perspective humanisante tirait ses racines de notre expérience-terrain, comme chef de projet de réingénierie dans une grande institution coopérative québécoise: le Mouvement Desjardins. Un Mouvement ayant réalisé des changements organisationnels, pendant la décennie 1994-2004, l'ayant conduit à une transformation, allant pour certains jusqu'à une dénaturation à l'égard de son identité coopérative. D'où la pertinence d'avoir choisi ce cas pour explorer l'émancipation et la rationalisation dans la gestion du changement organisationnel.

Après avoir quadrillé la littérature en gestion portant sur le changement, sous l'égide de la rationalisation et de la subjectivation (émancipation) (chapitre un), nous avons développé notre proposition de recherche en mettant de l'avant un cadre conceptuel valorisant l'influence du temps et du pouvoir, concepts qui, à ce jour, avaient été peu explorés dans leur application à la gestion du changement (chapitre deux). Nous avons ensuite présenté la méthodologie de la recherche, en commençant par la justification du cas, au travers les faits saillants de la « transformation » du Mouvement Desjardins découlant de trois changements successifs : premièrement une réingénierie des processus d'affaires, deuxièmement des fusions de caisses et des regroupements de caisses (Centres administratifs, Centres financiers aux entreprises), et troisièmement, les fusions des organismes de soutien (fédérations régionales et Confédération provinciale) pour former une Fédération unique. Nous avons ensuite présenté les méthodes qualitatives de collecte et d'analyse des données retenues pour réaliser l'étude de cas (chapitre quatre). Les résultats de celle-ci ont été présentés en mobilisant les concepts au cœur de notre proposition de recherche afin de : 1) relire chacune des grandes périodes de l'évolution du Mouvement Desjardins (recherche documentaire) et ainsi dégager les manifestations potentielles de la mémoire institutionnelle ; 2) faire ressortir les manifestations du temps et du pouvoir, au travers les règles, les structures, les interactions et la culture, telles que dégagées des entretiens avec les participants à la recherche (dirigeants élus de caisses, directeurs généraux de caisses, gestionnaires de la Fédération) et, parfois aussi, de notre expérience-terrain. Nous avons ensuite présenté notre synthèse des résultats de l'étude de cas, avant de conclure ce chapitre par une discussion autour de la notion de mémoire dans la gestion du changement ; une discussion qui a fait ressortir la difficulté d'opérationnaliser ce concept. Puis, dans le chapitre cinq, considérant la place importante prise par la démocratie dans les propos des participants à la recherche, et considérant que ce concept était une dimension oubliée de notre cadre conceptuel, nous avons mobilisé la littérature et les entretiens pour discuter de la démocratie dans

la gestion du changement organisationnel dans une perspective d'humanisation. C'est ainsi que la gestion démocratique du changement organisationnel est apparue comme l'idéaltype de la gestion du changement organisationnel adaptée au temps et aux personnes. Au terme de notre démarche, il nous reste à présenter, par déductions herméneutiques successives, les implications de ce modèle, dans l'action, ce qui peut aussi être vu comme des « prescriptions » aux acteurs ayant un rôle de gestionnaire du changement organisationnel. Après cette présentation du modèle en action, nous terminerons cette thèse en faisant ressortir des contributions, des limites, mais surtout des pistes de recherche future. Mais commençons par fournir au lecteur une synthèse des réponses que nous avons trouvées à nos questions de recherche.

6.1 Des réponses aux questions de recherche

Nos interrogations, issues de notre expérience comme chef de projet en réingénierie des processus d'affaires au sein du Mouvement Desjardins, se sont confirmées suite aux enseignements reçus en sciences humaines et appliqués aux sciences de la gestion dans le cadre de notre formation doctorale. Au terme de notre démarche, nous pouvons ajouter que ces interrogations étaient aussi présentes chez les participants, qui sont même allés plus loin que nous l'avions été, en mettant de l'avant la démocratie, un concept oublié dans notre proposition de recherche. Rappelons ce qu'étaient nos interrogations.

On se souviendra que nous avons formulé comme suit notre question de recherche : *De quelles façons le temps et le pouvoir assemblent-ils une mémoire organisationnelle qui se pose, dès lors, sur fond de rationalisation et de subjectivation, comme premier dispositif à une gestion du changement organisationnel ?* Et nous avons identifié quatre questions fondamentales la sous-tendant, et pour chacune nous fournissons ici, la réponse découlant de notre recherche.

6.1.1 Quels sont les éléments décisifs de rationalisation et d'émancipation dans le changement organisationnel ?

C'est la prise en compte du temps et du pouvoir au travers des multiples temporalités des projets qui facilite l'inéluctable réaménagement des intérêts politiques en favorisant la compréhension, l'appropriation et l'adhésion au changement par les destinataires dont les capacités d'émancipation demeurent liées à des rationalisations obligées. La reconstruction de l'individuation dans le temps converge vers d'autres individuations grâce aux efforts de communication, concertation et coordination, mettant ainsi en jeu les capacités de conceptualisation et de pragmatisme des acteurs organisationnels pour que les projets de changement se traduisent en comportements souhaités. En effet, à partir de dispositifs administratifs que sont les politiques, les règlements et autres pratiques et documents discursifs, vus en tant qu'entités mémorielles parce que réceptacles d'expérientiels et de conventions de mises en accord impliquant un passé, un présent et un futur, nous avons pu identifier les fondements structurants de la gestion du changement organisationnel que sont le temps (par le respect des temporalités individuelles et organisationnelles) et le pouvoir (par la communication, l'appel à l'intelligence individuelle et collective pour agir et le partage du pouvoir) selon plusieurs variations catégorielles.

La notion d'équilibre entre performance sociale et performance économique, évoquée à quelques reprises par les participants à la recherche, peut aisément être associée aux éléments de rationalisation et d'émancipation-humanisation dans le changement organisationnel puisque, telle qu'observée, chaque décision liée à un changement organisationnel peut faire l'objet d'un questionnement sur la part de rationalité économique et la part d'humanisation que celle-ci provoque dans l'organisation. Notre recherche a démontré l'existence d'une portée humanisante d'une gestion démocratique du changement organisationnel au sein de ses espaces de discussion. Un « équilibre démocratique » permet la mise en place de dispositifs mémoriels d'expression des

préférences en fonction d'une continuité qui conditionne des changements à mettre en place, mécanismes qui requièrent, avant tout, l'éducation des acteurs organisationnels pour les resituer entre histoire et devenir. Enfin, le concept de « démocratie » est apparu indirectement comme la représentation par excellence du temps et du pouvoir « humanisés », dans la gestion du changement organisationnel, d'où au final, la proposition d'un modèle de « gestion démocratique du changement organisationnel » comme modèle politico-temporel du changement, expression managerielle d'une autre diachronie / synchronie rationalisante mais adaptée au temps organisationnels, groupaux et individuels et aux personnes impliquées dans des temps de discussions dont le sentiment général produit en est un de pouvoir d'agir, dans une perspective d'humanisation.

6.1.2 De quelle manière le temps se manifeste-t-il et influence-t-il la gestion du changement organisationnel ?

Le temps, nous l'avons démontré, se manifeste dans l'organisation au travers de dispositifs synchroniques que sont les règles, les structures, les interactions et la culture. La prise en compte du temps et de ses multiples scansions dans la structure mentale de chaque personne et dans ses traductions organisationnelles contribuerait à une gestion humanisée : elle serait, dès lors, celle du changement vu comme une variation permanente du fait organisationnel dont la modulation est le résultat contingent d'une rationalisation et d'une émancipation qui resteront toujours à être matérialisées à la lumière de son socle fondamental : un fait d'abord mémoriel et collectif.

Puisque les règles, les structures, les interactions et la culture sont des objets de mémoire individuelle et collective, l'agent de changement, s'il souhaite éviter les effets d'une rupture, s'il souhaite assurer une juste transition dans les habitudes et dans les repères nouveaux des acteurs organisationnels, s'il veut prévenir un effet d'acculturation et inscrire son action dans la longue durée, devrait prendre des temps variables

relationnels afin de faire appel à l'intelligence des gens dont la production de sens commande des vitesses d'activation variées et de favoriser la synchronisation de tous les destinataires d'une situation à changer au sein d'un même « fuseau horaire ». Le changement organisationnel exige le raccord des vitesses d'éveil à un même continuum de la mise en accord, du partage commun d'un objet, d'une même visée. Et la vitesse politique du « temps immédiat » ne saurait offrir le temps nécessaire au partage par tous et chacun d'une même image, d'un même projet démocratique. Le temps et la durée politiques facilitants d'espaces de discussion, sont les gardiens du construit collectif et du partage démocratique du changement organisationnel. Dans une gestion démocratique du changement organisationnel, dont le temps adapté devient l'instrument politique du rassemblement collectif, l'agent de changement se retrouve dans un milieu émancipatoire qu'il doit rationaliser pour opérer des modifications réalistes dans l'organisation en tenant compte du passé et des valeurs ainsi que de la contingence obligée des ressources matérielles, financières et humaines.

6.1.3 De quelle façon le pouvoir se manifeste-t-il et influence-t-il la gestion du changement organisationnel ?

Nous avons vu que le pouvoir, comme le temps, se manifeste au travers d'un réseau diffus que sont les règles, les structures, les interactions et la culture. Et comme pour le temps, la prise en compte du pouvoir dans la gestion est l'expression d'une volonté que l'on voudrait démocratique comme condition à une gestion humanisée du changement. Le pouvoir, au travers des normes, des rapports hiérarchiques, des interactions qui en découlent et des valeurs dans l'organisation, est intimement lié à sa capacité éducative d'agir sur les agents et les destinataires du changement. Dans une certaine mesure, il faut partager le pouvoir avec les destinataires du changement. Le pouvoir de changer est une décentration par l'éducation et la confiance à construire dans la durée, mais tient aussi au droit à l'erreur puisque l'action dans l'inconnu ne peut faire l'objet d'une véritable rationalisation aprioriste. Or, le fait que les

projets de changement mobilisent des ressources humaines et financières, étant donné que celles-ci constituent des vecteurs de pouvoir, les acteurs organisationnels peuvent être tentés de se livrer à des luttes dans le but de s'accaparer ou de maintenir leurs ressources, politiques au détriment des mémoires, sources de la morale, et des devenirs humanisants.

Dans une gestion démocratique du changement, le pouvoir est à partager et nécessite une formation qui invoque des règles de coopération. Les nouvelles règles et les nouvelles structures sont négociées dans des espaces institutionnalisés d'interactions politiques fondés sur la défense du bien commun. La consultation des acteurs organisationnels dans des espaces de discussion permet d'utiliser leur expérience et leurs compétences, une double mémoire socio-organisationnelle, au profit de l'éducation envisagée comme matériau premier du changement. Tout comme le temps, le pouvoir est le gardien démocratique du changement organisationnel. Dans un cadre démocratique, l'agent de changement opère des modifications en tenant compte de cette distribution éducative du pouvoir.

6.1.4 Est-ce que le temps et le pouvoir constituent des principes décisifs dans le développement de dispositifs mémoriels organisationnels dans la gestion du changement organisationnel ?

Le temps et le pouvoir constituent des principes actifs dans le développement matériel, symbolique et cognitif des mémoires qui sont au cœur du changement puisque chacune forme une séquence dans le déroulement d'une suite d'événements : chacune est une histoire qui fournit le code d'un changement. En effet, le changement vient s'inscrire dans une mémoire partagée par les acteurs organisationnels. Comme nous l'avons vu, le changement vient altérer le cours de l'histoire, lui faire prendre une autre trajectoire. En principe, cette nouvelle trajectoire est celle d'un progrès. L'idée d'une meilleure rationalisation / émancipation-humanisation favorise ou non l'adhésion des acteurs organisationnels au

changement selon le degré de prise en compte des mémoires affectées par ce dernier. Autrement, l'agent de changement fera face à une montée de la résistance politique dont le principe de justifications et de revendications est à trouver dans ce que furent les hommes, de ce qu'ils ont créé, accomplis, et qui est manifeste dans les règles, les structures, les interactions et qui forme un tissu particulier de la culture.

L'idée partagée d'un avenir meilleur est liée aux personnes. Le Mouvement Desjardins étant à la fois une corporation et une association de personnes, ne pas tenir compte de la mémoire des individus qui composent cette association serait une omission lourde de conséquences. En somme, le changement ne saurait se produire sans espoir d'un d'avenir meilleur, d'où l'importance de la notion de progrès.

En effet, l'idée de progrès apparaît intimement liée à celle du changement: un changement dans un mouvement d'amélioration, un changement orienté vers un « monde meilleur ». S'agirait-il alors, comme le propose Taguieff (2004), d'aller jusqu'à revisiter la conviction progressiste afin de la rendre plus démocratique ? À ce point-ci de notre démarche, cette référence au progrès tient de la mise en doute de la valeur absolue de celui-ci « à tout prix », mais encore plus au « comment » du progrès qui s'oppose trop souvent à l'équilibre rationalisation-humanisation que nous proposons en filigrane tout au long de cette conclusion.

6.2 Des déductions herméneutiques : implications du modèle en action

En procédant par déductions herméneutiques successives nous avons dégagé cinq implications du modèle démocratique de gestion du changement organisationnel, comme modèle dans l'action, à savoir:

1. Il peut être profitable de protéger et de favoriser l'émergence du Sujet tout en assurant la pérennité de l'organisation.

2. Les choix temporels faits dans un équilibre de rationalisation-humanisation assurent une gestion humanisée du temps dans le changement.

3. Une responsabilité d'éducation appartient à l'organisation pour une gestion démocratique du changement.

4. La participation des acteurs de l'organisation peut être malgré tout contrainte par les forces internes et externes.

5. Le pouvoir gestionnaire s'exerce dans le respect de la mémoire des personnes et les choses.

Faire advenir une gestion démocratique du changement n'est donc pas sans poser certaines exigences à l'organisation, à ses dirigeants, à ses gestionnaires et à ses employés.

6.2.1 Première implication : considérer le Sujet

Il peut être profitable de protéger et de favoriser l'émergence du Sujet tout en assurant la pérennité de l'organisation.

Notre modèle conceptuel, issu des théories du temps, du pouvoir et de la mémoire et sous l'effet de l'analyse empirique, converge vers une proposition de démocratie organisationnelle comme culture d'une gestion du changement dans un souci de protection du bien commun et de justice : c'est l'investissement social à faire pour obtenir des rendements économiques futurs. À partir du moment où la rationalité économique, telle une fin justifiant les moyens, se donne comme visée, au-delà des contributions du pouvoir du plus grand nombre au sein d'une organisation, on voit se séparer une vision à court terme d'un souci de soi, phénomène utilitariste qui a pris appui sur la satisfaction d'intérêts politiques individuels, au détriment du bien commun. D'où ces questions : *Quel principe pourrait atténuer cette dissociation ? Comment maintenir les impératifs économiques et les aspirations humaines dans une dialectique constructive ? Comment éviter cette rupture entraînant une dégradation*

de la performance économique et de la qualité de vie des acteurs dans l'organisation ? Au travers toutes ces tensions et ces contradictions se trouvent des changements dont les justifications empruntent à ces mouvements, emprunts qui en résument la gestion.

Le modèle de gestion démocratique du changement organisationnel proposé suggère au gestionnaire de l'organisation de poser au cœur de la gestion du changement, l'idée qu'une des manières de tirer pleinement profit de la politique des marchés et du pouvoir des acteurs consiste à protéger et à favoriser l'émergence du Sujet et de sa liberté au sein d'une enceinte politique dont les barrières à l'entrée sont faites de flux temporels autorisant la rencontre, l'échange et le débat. D'année en année, le capitalisme financier fait face à des limites de plus en plus contraignantes. Tôt ou tard, l'espace démocratique sera requis pour regagner des potentiels de développement économique et social: une gestion du changement peut devenir cette matrice méthodologique de reconstruction. Mais les défis sont grands. D'un point de vue sociopolitique, comme l'explique Touraine (1997), il s'agit de contrer les flux désocialisés de l'économie financière. La question est de savoir si un gestionnaire doit prendre cette responsabilité morale et redistribuer cette morale forcée de la rationalité économique au sein d'une justice sociale de manière à disposer d'une meilleure condition générale à la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Vision irréaliste de l'organisation et de la gestion du changement ? Nous croyons qu'il n'en est rien, car une vision utopiste a une portée transformatrice par sa force de mobilisation (Ricoeur, 1997 ; Malo, 2000). Le cas du Mouvement Desjardins, sur la base de son histoire et de sa modernité, atteste qu'un contexte démocratique du changement est viable à la condition que des forces politiques, même opposées, puissent se servir du temps comme allié afin de forger une alliance et fonder un compromis collectif. En fait, si un mouvement démocratique tarde à se développer au sein des organisations⁹⁴, c'est d'abord parce que les mouvements traditionnels

⁹⁴ Voir à ce propos Betcherman G. et coll. (1994), « Les transformations du milieu de travail au Canada », une étude quantitative sur l'évolution des formes d'organisation du travail au Canada qui

d'action collective se sont surtout définis par ce qu'ils combattaient de négatif. Comment se renouveler à partir d'une affirmation positive ? Celle d'une liberté, d'une volonté d'existence responsable et harmonieuse ? Or, le pouvoir des travailleurs demeure trop souvent encore exercé par les représentants des anciens mouvements sociaux, notamment des syndicats, à qui la participation des employés aux délibérations des patrons pourrait conduire le syndicalisme à son affaiblissement (Durand, 1974). Par ailleurs, les nouveaux modèles de production prônant l'autonomie, l'implication et la participation, se conjuguent le plus souvent avec des besoins de flexibilité de l'organisation qui vont à l'encontre de la sécurité d'emploi des travailleurs. Pour que se forment de nouveaux gestionnaires du changement, il faut d'abord que soit reconnue l'existence d'un nouveau type d'organisation qui accepte de défendre un idéal d'équité et de solidarité. Car les nouveaux modèles de management génèrent des tensions et des dilemmes relatifs aux contreparties à donner pour une plus grande implication des employés, en termes de formation, de conditions de travail, d'autonomie, de sécurité, de reconnaissance et de rémunération. Nous rejoignons donc ici les préoccupations des spécialistes des relations industrielles et des sociologues des organisations concernant l'enrichissement de la compréhension de la dynamique des innovations sociales au travail.⁹⁵ Notre thèse contribue à montrer que les principes égalitaires démocratiques transposés dans un partage du pouvoir et des espaces de discussion institutionnalisés favorisent la participation et l'émancipation des acteurs dans le changement. L'institution coopérative, le Mouvement Desjardins, choisie comme terrain d'expérimentation pour avoir réalisé un changement organisationnel majeur ayant conduit à une transformation, a révélé toute la portée des choix temporels et politiques dans cette organisation, dans un sain équilibre de la rationalisation et de l'humanisation des changements. Encore fallait-il que le Mouvement Desjardins y mette du

conclue que même si un modèle à haut rendement est en émergence dans quelques organisations, le modèle productif tayloriste demeure le plus répandu.

⁹⁵ Au Québec et en France, voir le rapport sur les « Transformations et innovations sociales dans les entreprises. État de la situation au Québec et en France pour les décennies 1980 et 1990 », *Cahiers du CRISES, Collection internationale*, no. IN0201, février 2002.

temps, de l'argent et y déploie une volonté politique qui puisse s'inscrire dans un contexte souhaité démocratique.

6.2.2 Deuxième implication : considérer les temps

Les choix temporels faits dans un équilibre de rationalisation-humanisation assurent une gestion humanisée du temps dans le changement.

Les choix temporels du Mouvement Desjardins se sont avérés tantôt rationalisant, tantôt subjectivant et humanisant. En effet, le temps calculé, le temps consenti au changement, y fut rationalisé au travers des outils couramment utilisés dans la gestion de projet pour scander la séquence et le rythme des changements selon des plans, selon des périodes quantifiées. De plus, le Mouvement Desjardins a intégré à ses projets des objectifs de récupération d'investissements sous le vocable de « récupération de bénéfices », c'est-à-dire, des styles temporels comptables. En contrepartie, il a respecté les temps longs essentiels à la participation des employés et des gestionnaires à l'élaboration du projet de changement favorisant, du coup, leur adhésion. Sur le plan humain, on a aussi permis au temps social propre à chaque caisse, selon ses rythmes et sa culture locale d'agir pour que se matérialisent les changements, notamment en négociant des écarts aux calendriers et aux démarches d'implantation de chaque projet et en choisissant de former, le temps qu'il faudra, les employés et gestionnaires en place pour, autant que possible, les maintenir en emploi. La réussite du changement nous apparaît toutefois inachevée au niveau de la transition entre le passé culturel du Mouvement Desjardins et le choix de nouvelles valeurs commerciales obligeant un renouvellement identitaire collectif. La coopération comme signe distinctif du bien commun et de la prise de décision démocratique est un idéal humain qui subit les pouvoirs des marchés financiers et qui est en train d'être recomposé par les forces de la rationalité économique, toujours plus récurrentes avec la marche accélérée du temps des technologies et de la mondialisation. Malgré plusieurs efforts consacrés à

la formation des gestionnaires et des employés, le passage d'une culture du service à une culture de vente demeure difficile. Tout se joue dans cette relation : rendre un service et offrir des services. Comme nous l'avons identifié dans le cadre de cette recherche, plusieurs règles de l'organisation entourant ce changement, soit celles de la gestion des ventes, demeurent pour les acteurs, ambivalentes et incertaines, ce qui les incite à profiter de zones d'incertitude afin d'apaiser leur inconfort lié aux tensions idéologiques de ce changement et de satisfaire leurs intérêts, n'allant pas toujours dans le sens souhaité par la haute direction. Un pouvoir gestionnaire mal compris parce que mal discuté entraîne l'émergence d'un contre-pouvoir. Sur un plan politique, le Mouvement Desjardins a tout de même établi plusieurs règles du changement respectueuses des employés et des gestionnaires et ces règles ont été le plus souvent négociées avec les acteurs, partageant ainsi le pouvoir décisionnel quant à ses modalités. Il a institutionnalisé des espaces de discussion sur le changement, en multipliant les interactions pour une meilleure coordination de l'action collective dans le temps, accordant une grande place au débat pendant la période de changement organisationnel. Des temps de rencontre ont été aménagés; toutefois, comme ce projet de changement organisationnel est réalisé, qu'elle est l'utilité de ces plages horaires ? Il est malheureux de constater que les valeurs d'égalité et de liberté qui animaient autrefois ces espaces soient aujourd'hui menacées, ces espaces de discussion étant de plus en plus restreints et contrôlés.

En effet, seule la ressource du temps peut cisailer l'espace de discussion. Ce temps d'interaction par la parole échangée est la condition de départ à l'exercice démocratique. Par conséquent, un changement juste ne peut être que culturellement partagé. Seuls les jeux de l'échange, de l'interaction, de la négociation, inhérents à l'espace de discussion, entraînent et renforcent le sentiment partagé d'une gestion du changement juste et adaptée. Voilà quelques constats de l'étude du cas de changement organisationnel du Mouvement Desjardins et que nous voudrions ramener dans le cadre épistémologique de la gestion du changement, tout comme il nous faudrait discuter davantage autour de

cette réalité : le pouvoir de l'agir du gestionnaire est à court de temps. Le temps financier, c'est-à-dire le temps du marché et des forces concurrentielles demandent, voire contraignent, la raison politique des dirigeants en des formes variées d'autorité et d'un réseau de délégués symboliques de ces formes d'autorité, communément appelées dans l'entreprise : normes, règles et structures. Ces marqueurs politiques sont des outils de rationalisation dont le principe de fonctionnement repose sur la recherche d'économie de temps. Or, la démocratie appelle la réflexion sur le passé et sur l'avenir ainsi que l'échange véritable, basé sur l'écoute et l'ouverture à l'autre, avec des temps de retour sur soi. Le périmètre d'action et des responsabilités politiques des dirigeants doit être revu aux motifs stratégiques d'une réhabilitation du temps de concertation, de coordination et d'investissements pour créer, maintenir ou faire durer des espaces *a minima* de discussion, l'objectif ultime étant de tendre vers le consensus, en évitant autant que possible les faibles majorités commandés par les antagonismes d'intérêts. Il s'agit ici d'une démocratie le plus souvent sociale et délibérative, où participent les acteurs au processus décisionnel en fonction de leurs compétences. Cette démocratie organisationnelle devrait devenir le milieu idéalisé d'intervention des managers du changement.

Quant à la mise en forme définitive de ce modèle de changement démocratique, l'expérience du changement organisationnel du Mouvement Desjardins démontre que le gestionnaire doit acquérir une connaissance des champs de forces culturels de l'organisation relativement à ses dynamiques sociopolitiques et socio-temporelles. La compréhension de ces mouvements concrétisés par les règles, les structures, les autres mécanismes d'interaction, les valeurs et l'identité individuelle et collective, recèle un potentiel d'efficacité dans le changement organisationnel par un management plus adapté. Autrement dit, pour qui veut s'inscrire dans un modèle de changement démocratique et gagner en efficacité, productivité et rendement doit connaître les formes politiques et les ressources temporelles inscrites dans des dispositifs qui délimiteront son contexte managérial. Or, nous avons pu constater que la

littérature est relativement muette quant à la forme concrète que pourrait prendre une gestion du changement démocratique. Forts des principes soulevés dans le cadre de cette recherche, il y aurait lieu d'en tracer plus précisément les contours lors de travaux ultérieurs. Pour le moment, rappelons que la démocratie organisationnelle doit avoir pour finalité la protection du bien commun, de ce qui concerne le plus grand nombre, pour la satisfaction des intérêts des parties prenantes. Intérêts, il va sans dire, parfois antagonistes, mais pour lesquels la discussion et la négociation, en investissant du temps dans l'interaction et l'échange, permettent des rapprochements et des compromis. Dans son livre intitulé « Libéralisme politique », Rawls (2006) émet l'idée que pour qu'il y ait justice, les institutions doivent être en mesure de garantir l'égalité et la liberté démocratiques. Pour ce faire, des outils démocratiques concrets doivent être instaurés et institutionnalisés par le biais de règles, de structures et d'espaces d'interactions.

Dans le Mouvement Desjardins, la structure démocratique impose déjà des règles et des modes de fonctionnement favorisant la gestion démocratique de l'organisation. Que ce soit par le biais de l'élection de dirigeants par les membres pour siéger aux différents conseils d'administration, que ce soit par la participation de quelques directeurs généraux aux Conseils de représentants (CORE) ou, encore, par la mise en place de comités de consultation stratégiques et/ou opérationnels, le Mouvement Desjardins respecte encore un mode de fonctionnement démocratique très ancien. Il en fut de même au moment de la période de changement organisationnel de 1994 à 2004. Par la participation des employés à l'élaboration des processus de la réingénierie, par la consultation des instances pour le déploiement des solutions, par le respect de l'autonomie des caisses en matière de regroupement de services et d'institutions, le Mouvement Desjardins s'est assuré du succès du changement organisationnel, allant jusqu'à une « transformation », en faisant appel à la Raison des membres, des dirigeants, des gestionnaires et des employés, au sein d'un milieu normé par des temporalités longues, conditions aux discussions démocratiques. Dans le cadre de ses

conférences, l'ancien président du Mouvement Desjardins, M. Claude Béland, parle du changement organisationnel de Desjardins comme d'une chose « qui ne se commandait pas ». Notre recherche a permis d'établir que le fait de « donner du temps aux gens », de leur « donner le pouvoir » de changer en les informant et en faisant appel à leur Raison, a très certainement contribué à la réussite de ce vaste projet de changement organisationnel.

6.2.3 Troisième implication : considérer la responsabilité organisationnelle

Une responsabilité d'éducation appartient à l'organisation pour une gestion démocratique du changement.

À la lumière de ces constatations, le développement d'une véritable culture démocratique dans le Mouvement Desjardins ne saurait se réduire à la simple diffusion de programmes d'éducation à la coopération, encore moins à un discours que chacun pourrait utiliser dans un sens conforme à ses idées et à ses intérêts. La mémoire démocratique organisationnelle dans le Mouvement Desjardins est une conception de l'être humain qui préserve sa résistance à toute tentative de pouvoir absolu (même celui validé par une élection) et qui suscite en même temps la volonté de créer et de préserver les conditions institutionnelles de son autonomie personnelle. Cette étude de cas n'a pas résolu ce rapport mémoriel à la nécessité d'éduquer le personnel et les membres à la coopération, et donc, directement et indirectement à une démarche démocratique.

La question de la formation des personnes remonte certainement aux origines de l'humanité et, aussi complexe que la culture, se confond souvent avec elle. Le vivant a le privilège de sentir ses manques, ses besoins, sa finitude, étant donné sa tendance naturelle à la survie. Chaque gestionnaire de l'organisation a ainsi, devant lui, des êtres complexes, en perpétuel devenir, et soucieux de répondre à leurs aspirations. L'être humain se manifeste aussi dans la réciprocité, en

particulier dans le langage. Les échanges avec l'autre supposent à la fois altérité et parité, l'égalité et la liberté dans la parole traduisant la justice. La réflexion contemporaine sur l'être humain a mis en relief la dimension éthique des rapports proprement humains.

Modeler les esprits selon les normes traditionnelles, apparaît dans la Grèce antique comme une nécessité absolue, à laquelle nul être humain ne peut se soustraire. Une culture est précisément un système qui transforme la réalité physique en réalité vécue et, en dernier ressort, une manifestation de cette faculté symbolique propre à l'homme. Les valeurs fondamentales auxquelles on s'est arrêté se retrouvent sous des formes diverses dans la langue, la religion, la structure sociale, les mœurs, etc., mais pour que de telles valeurs durent et prennent corps dans les institutions, il faut les inculquer.

L'histoire de la *Paideia* grecque peut nous aider à mieux comprendre les fondements de l'éducation démocratique, composante essentielle au développement d'un modèle opératoire de gestion du changement. Elle est celle d'une éthique, qui évolue vers plus de liberté, d'égalité, de justice et où la parole occupe une grande place. La *Paideia* correspond aux méthodes utilisées pour assurer la transmission d'une génération à l'autre des valeurs essentielles, morales et métaphysiques, qui servent de fondement à la société. Pour ce faire, à une époque où les spécialistes sont rares, on propose à l'admiration des élèves des personnages modèles dont on valorise les attitudes types. Cette façon de faire provoque une action profonde sur les élèves à leur insu en agissant sur leur inconscient. En somme, la *Paideia* constitue le génie éducatif de la culture hellénique dont l'*areté* est l'élément fondamental (Jaeger, 1964). L'*areté* constitue l'actualisation de son plein potentiel, du meilleur de soi-même, voire l'atteinte de l'excellence. Il est souvent associé à des éléments de fierté, de droiture morale, de courtoisie, de bravoure et d'héroïsme. Pour la *Paideia*, il s'agit donc de cultiver la grandeur d'âme. Dans le monde grec de cette époque, la civilisation se déploie comme un processus de formation, d'éducation de l'humanité. L'éducation signifie le

modelage du caractère humain selon un idéal déterminé, la *Paideia*, qui désigne le processus éducatif qui confère à l'individu sa forme véritable, la nature humaine authentique dans une parenté du bien et du beau.

Jaeger nous convie à une incursion dans l'histoire pour bien comprendre la *Paideia*.

« Le concept de *Paideia* à l'instar d'autres concepts de grande envergure (la philosophie par exemple, ou la culture), refuse de se laisser enfermer en une formule abstraite. On ne saisit toute la richesse de son contenu qu'après avoir lu son histoire et vu, au travers de ses vicissitudes, comment il est parvenu à son acception définitive. En me servant d'un mot grec pour une chose grecque, j'ai voulu faire comprendre qu'on doit considérer ce vocable de *Paideia* avec les yeux des Grecs et non avec nos yeux d'hommes modernes. Il est impossible d'éviter l'emploi d'expressions actuelles comme civilisation, culture, tradition, littérature, ou éducation. Mais aucune ne remplace vraiment ce que les Hellènes entendaient par *Paideia*. Chacune ne se rapporte qu'à un de ses aspects: si ce n'est en les prenant toutes ensemble, on ne saurait les employer pour exprimer le sens complet du mot grec. D'ailleurs, l'essence même de l'humanisme et de l'activité humaniste se fonde sur l'unité originelle de tous ces aspects - celle-là même qu'exprime le terme grec - et non sur la diversité que les développements modernes ont soulignée et précisée. Les Anciens étaient persuadés que l'éducation et la culture ne constituent pas une théorie abstraite ou un art formel, distincts de la structure historique objective de la vie spirituelle d'une nation. Ils pensaient qu'elles se trouvent dans la littérature, expression véritable de toute culture supérieure. »⁹⁶

Outre cette vision ou cette bonne volonté, ce sont donc les dispositifs mémoriels du temps et du pouvoir qui constituent la route qui permet de passer du départ à l'arrivée parce qu'ils sont déjà en place et modèlent les conduites, puis sans le temps de liberté de l'acteur, sans travail de recomposition de l'espace d'expression, de recherche d'unité entre les éléments temporels maintes fois rupturés, parfois opposés les uns aux autres, il n'y a pas de gestion du changement efficace, digne de ce nom ou respectueuse des individus qui verraient leur émancipation bafouée. La démocratie du changement devient pertinente quand elle permet

⁹⁶ Jaeger, W. (1964) *Paideia, la formation de l'homme grec*, Paris, Gallimard, p. 23.

l'équilibre entre les impératifs économiques et les impératifs humains, c'est-à-dire en combinant une expérience vécue particulière avec l'action rationnelle pour obtenir une efficacité et donner à l'individu sa liberté créative.

Malgré le « dépérissement » de la politique de notre monde moderne par une dépolitisation plus ou moins généralisée des sociétés occidentales, malgré la relative indétermination sémantique qui caractérise aujourd'hui le signifiant « démocratie », il est réaliste de croire que la démocratie organisationnelle peut s'instituer comme principe ou système régulateur du changement organisationnel dans le but de valoriser des décisions plus respectueuses des nécessités économiques et des besoins humains. Ce que les Grecs appelaient une *politeia* ou, encore, un style d'existence propre à la démocratie moderne comme le concevait Tocqueville, peut être adapté aux réalités propres à la vie organisée de l'entreprise. À la base, la démocratie doit être formalisée comme condition de l'existence politique et suppose la question de ses finalités : celle du bien commun. La question de l'orientation de l'action politique ne saurait être au profit d'une perspective purement instrumentale. Sans éliminer les conflits, puisque l'existence politique est nécessairement habitée par ceux-ci, la démocratie est le mode de fonctionnement politique où les divergences ne sont jamais définitivement réglées : elles sont constamment négociées, perpétuellement relancées dans un inachèvement permanent (Revault D'Allonnes, 2003). Il est donc important ici d'insister sur le fait que la démocratie, tout comme la démocratie organisationnelle ou le changement démocratique, ne fonctionne que dans un rapport à une dimension « prospective », tel un idéal à atteindre. Cette forme inachevée, où s'inscrit dans l'organisation la promesse, engendre la nécessité d'une orientation de l'action et d'une capacité d'invention qui lui est attachée. Dans l'exercice d'une gestion du changement, il s'agit d'une démocratie managériale et organisationnelle propice à traiter les incertitudes et les questionnements individuels et collectifs, en tenant compte à la fois de la dynamique économique et de l'exercice effectif du pouvoir de l'acteur, plus

particulièrement de ses habiletés à l'exercer en respect avec la mémoire collective.

L'équilibre politique d'une gestion démocratique du changement est plausible, mais demeure toutefois fragile.

6.2.4 Quatrième implication : considérer les forces antagonistes

La participation des acteurs de l'organisation peuvent être malgré tout contraints par les forces internes et externes.

En premier lieu, force est de constater, dans le Mouvement Desjardins, un mécontentement vraisemblablement grandissant chez les directeurs généraux que nous avons identifiés comme les « exclus » des structures décisionnelles démocratiques. Aux dires de plusieurs, leur pouvoir dans les anciennes structures aurait été évincé pour faire une plus grande place aux dirigeants élus parmi les membres usagers sans toutefois que ces derniers ne possèdent les compétences requises pour s'acquitter adéquatement de leurs nouvelles responsabilités. Ainsi, la démocratie n'est-elle pas systématiquement garante d'un équilibre irréprochable dans la participation des acteurs de l'organisation. Il en va plutôt de la structure adoptée et du niveau de représentation choisi (représentative, directe ou participative et sociale). En second lieu, les espaces de discussions peuvent être manipulés ou contrôlés de manière à restreindre considérablement l'ouverture des propos et commentaires de la part des acteurs. Dans le réseau des caisses, nous avons vu que les règles des assemblées avaient été modifiées afin d'éliminer les interventions spontanées des participants. De plus, nous avons constaté que la haute direction favorisait parfois l'utilisation de sondages au détriment de l'échange et de la discussion sur des sujets nécessitant la nuance et le débat délibératif. Ces deux manifestations de restriction interactionnelle constituent, du moins pour certains acteurs, des irritants susceptibles de freiner leur adhésion au changement organisationnel. En troisième lieu, les pressions du marché prennent, le plus souvent, le pas sur les

agencements et les décisions internes. Dans le Mouvement Desjardins, ceci a eu pour effet de faire pénétrer au sein de l'organisation un projet de changement et des outils de gestion dont les valeurs ne respectent pas la mémoire du fondateur. De plus, comme certaines règles relatives à ces projets demeurent floues, on constate une ambivalence et une ambiguïté engendrant, si ce n'est pas encore une crise, du moins une blessure de la mémoire identitaire. C'est que les questions d'identité collective n'ont pas encore été clairement adressées aux acteurs décisionnels dans le cadre du processus démocratique du changement. Ce phénomène mémoriel, concernant l'esprit de la coopération et la formation de partisans, demeure donc, pour l'heure, irrésolu.

En somme, comme on peut le constater, le modèle de gestion démocratique du changement comporte, certes, des avantages, dont le plus grand est sans doute l'émancipation des acteurs, mais ne peut, à lui seul, assurer ultimement la pleine et entière participation de ceux-ci et combattre systématiquement les pressions extérieures à l'organisation. Finalement, il est bon de rappeler à nouveau l'importance de la contrainte du temps dans la gestion démocratique du changement organisationnel et que, pour certains gestionnaires et dirigeants impatients et avides d'efficacité hâtive, cette caractéristique peut poser problème.

6.2.5 Cinquième implication : considérer le pouvoir gestionnaire

Le pouvoir gestionnaire s'exerce dans le respect de la mémoire des personnes et les choses.

Phénomène propre à la société industrielle, dans cette recherche, il a été question de l'idée utilitariste du temps et de la valorisation de la vitesse qui jouent un rôle important dans la gestion du changement organisationnel. Même en dehors d'un changement planifié, le mouvement caractérise le fonctionnement des organisations ; il s'agit d'un changement permanent, un flux constant de transformations (Alter, 2006). Ce mouvement n'est pas linéaire puisque les éléments qui le constituent ne se trouvent pas tous au

même stade de développement et n'évoluent pas nécessairement selon les mêmes logiques. Les composantes des processus de changement organisationnel, que ce soient les personnes ou les choses, que le changement organisationnel soit planifié ou non, ne s'y rencontrent pas de manière synchronique. En fait, elles tendent le plus souvent à entrer en conflit alors que certaines règles demeurent indépendantes des changements d'ensemble. En somme, dans ce mouvement, il existe autant de conflits de temporalités que d'apprentissages, de capacités collectives à changer que de blocages, d'engagements que de défections (Alter, 2006).

La difficulté, pour le gestionnaire, consiste à réaliser un projet de changement dans l'urgence tout en protégeant les compétences et les routines qui permettent l'efficacité. Harmoniser des changements non synchroniques, de nature différente ou contradictoire devient un problème récurrent. Le caractère continu du changement amène ainsi à créer des structures de travail et des règles de gestion provisoires et expérimentales et, de surcroît, dans une gestion démocratique du changement organisationnel, qui sont négociées. Dans une perspective « d'accroissement » de la vitesse et du sentiment d'impératif immédiat, l'organisation représente un mouvement qui rend, pour le gestionnaire, la prévision et le contrôle en fonction d'une planification linéaire difficile.

Gérer le changement organisationnel de manière démocratique implique ainsi une double responsabilité. Tout d'abord, le gestionnaire accepte de partager son pouvoir et de considérer le « contrôle » des temporalités des personnes et des opérations de l'organisation autrement. Puis, il s'engage à prendre le temps d'éduquer les acteurs dans l'organisation pour faire en sorte de les habilitier à la gestion démocratique du changement.

Or, transmettre des savoirs, c'est obligatoirement faire appel à une mémoire, à une mémoire sociale qui fait que, dans un moment historique, dans une culture organisationnelle, il y a un bagage de connaissances, notamment de savoirs traditionnels qu'il s'agit de transmettre de

« génération en génération ». L'humain n'est-il pas le seul animal qui vit non seulement dans le présent, mais qui réfère constamment au passé pour anticiper le futur ? Ce que nous savons, ce que nous vivons, ce que nous pensons, ce que nous projetons pour l'avenir, ne se comprend que par rapport à ce que nous avons appris ou ce dont nous nous souvenons.

En effet, la démocratie organisationnelle ne consiste pas seulement à gérer différemment, mais à fournir la possibilité de choix éclairés, respectueux de la mémoire organisationnelle et allant dans le sens du bien commun ou d'un intérêt général. Pour éviter que ces choix soient le produit d'intérêts de courte vue ou particuliers, il est nécessaire de développer le désir de promouvoir le bien commun. Et pour construire un bien supérieur, il faut favoriser la circulation de l'information et la construction d'espaces publics qui permettent le débat. Nous avons vu que les organisations coopératives sont en avance démocratiquement sur les autres formes d'organisation en raison des structures et des règles donnant le pouvoir aux personnes selon le principe une personne, un vote. En revanche, il faut dire que du point de vue opérationnel, les coopératives de consommateurs (et non pas les coopératives de travailleurs) peuvent parfois accuser un retard face à certaines entreprises capitalistes en ce qui concerne la participation des employés.

De ces cinq implications, il ressort que la gestion démocratique du changement organisationnel occupe une place prépondérante dans une organisation par le biais d'une administration consciente et partagée du temps et du pouvoir relatifs aux personnes et aux choses.

6.3 La principale contribution de la recherche et sa portée

La principale contribution de notre recherche réside : 1) d'une part dans le cadre conceptuel de la gestion du changement organisationnel adaptée au temps et aux personnes dans une perspective d'humanisation (voir la figure 1) appuyé par une vaste revue de la littérature et par notre

expérience-terrain (notamment comme chef de projet dans le Mouvement Desjardins); 2) et, d'autre part, dans le modèle de gestion démocratique du changement organisationnel (voir la figure 3), qui a découlé de la mise à l'épreuve de notre modèle, au travers une étude de cas (la gestion du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins pendant la période 1994-2004), réalisée à la fois par une recherche documentaire et une recherche empirique.

En un mot comme en mille, la gestion démocratique du changement organisationnel reflète le souci des mémoires des personnes et des choses. En contrepartie, elle implique un engagement d'éduquer les acteurs à l'autonomie et au pouvoir démocratique, et à institutionnaliser un pouvoir collectif dans un juste équilibre de rationalisation et d'humanisation. Cette définition et ces implications résument bien notre contribution au champ de la gestion du changement organisationnel et aux pratiques de ses gestionnaires.

Notre recherche a donc une portée pratique, voire stratégique, pour cette grande institution coopérative qu'est le Mouvement Desjardins. Mais notre recherche a une portée encore plus étendue puisque toutes les organisations et d'autres institutions, y compris HEC Montréal, sont confrontées au défi de réaliser une gestion du changement organisationnel adaptée au temps et aux personnes. Néanmoins, pour évaluer plus finement l'étendue de la portée du modèle démocratique de gestion du changement organisationnel, découlant de notre recherche, encore faut-il se pencher sur la question: *Notre société est-elle favorable à une gestion démocratique de ses organisations ?* Nous avons vu avec Alain Touraine que la modernité avait opéré un revirement sur la notion du Sujet. Le sujet du roi était assujéti à un pouvoir monarchique absolu. Avec le Siècle des Lumières, le Sujet devient un être de Raison, un sujet de droit et un individu en quête de dignité et d'autonomie. Qu'en est-il aujourd'hui de ces visions du Sujet prônant la réflexivité, la liberté de choix, l'affirmation de soi-même au sein de l'organisation ? Le Sujet serait-il en voie de se construire dans un bricolage et un assemblage

variablement hétéroclite de valeurs qui lui appartiennent ? Nous avons vu également que la société moderne se caractérisait par l'exacerbation des contradictions dans le rapport individu-société. Le capitalisme financier, au lieu de permettre une société plus harmonieuse, accroît les inégalités. Les technologies permettent de gagner du temps, mais les individus se plaignent de constamment vivre dans l'urgence d'un temps qui ne cesse de s'accélérer et de leur échapper. La nature du temps a changé dans l'ordre des perceptions modernes. Le rapport au temps organisationnel s'est transformé. Entre les prévisions et l'information en temps réel, les temporalités sont hypertrophiées et figées aux présents immédiatement utiles et oubliables. Et même si les individus ont désormais accès en temps réel à l'ensemble des connaissances, il semble que la montée de l'insignifiance soit inéluctable (Castoriadis, *in* De Gaulejac, 2009). Le temps lent, temps de la réflexion, est simplifié, filtré. L'individu est encouragé à se présenter comme un être humain libre, responsable, créatif, sans toutefois qu'on lui permette de dépasser le cadre normatif des données nécessaires pour un travail empressé dans l'organisation. Pris dans une perpétuelle contradiction, il se tourne vers lui-même. Du moins, tel est le constat d'auteurs – philosophes, sociologues, anthropologues – qui ont étudié la question de l'individualisme des occidentaux. À ce propos, l'anthropologue Louis Dumont (1983) a décrit l'individu en tant que Sujet singulier, porteur d'une identité personnelle, comme une réalité présente dans toutes les sociétés humaines. Alors que l'individualisme, en tant que système de valeurs, est propre à nos sociétés modernes. Il oppose donc les sociétés holistes, qui sont des sociétés hiérarchisées et englobantes, aux sociétés individualistes modernes, qui se veulent égalitaires. Plus tard, dans *Les sources du moi*, Charles Taylor (2003) a esquissé l'individu moderne comme valorisant « le monde ordinaire », c'est-à-dire la vie matérielle : le travail, et surtout le bien-être matériel. Il est libre, mais seul. Parfois même, vulnérable, fragile. Touraine (1992) a appelé ce phénomène « la libération des désirs et à la satisfaction des demandes », ainsi que le rejet des contraintes et des interdits qui entravent la liberté de choix et de comportement. En admettant la supériorité du marché sur le politique, la société n'est plus ni

holiste, ni individualiste, mais devient plutôt, selon Touraine, un réseau de rapports de production et de pouvoir. Comment arriver à ce que le Sujet ne songe plus à combattre ou à fuir les contraintes politico-économiques de la technique et de l'organisation, mais veule plutôt revendiquer son droit de devenir un véritable acteur, et avec d'autres, un « mouvement social »? Pour être ce devenir, lui faut-il une organisation démocratique ?

Une organisation qui se donne pour mission de renforcer la capacité et la volonté des individus d'être des acteurs et d'apprendre à chacun à reconnaître en l'autre la même liberté qu'en soi-même, le même droit à l'individuation et à la défense d'intérêts humains et de valeurs culturelles, peut s'affirmer fondamentalement comme une « école » de la démocratie, dès lors qu'elle reconnaît et prône que les droits du Sujet personnel et des interactions humaines ont besoin de garanties politiques qui ne peuvent être obtenues qu'à travers l'espérance des fruits d'un processus démocratique. Mais elle doit jouer un rôle encore plus démocratisant que jamais auparavant. En effet, la société industrielle a vu la démocratie s'affirmer là où les travailleurs luttaien contre les abus dont ils étaient les victimes et leurs droits sociaux. Puis, dans les années 1970 au Québec, les revendications ont été tournées vers la plus grande participation des travailleurs dans l'organisation du travail et aux décisions de gestion. C'est ce que les chercheurs en relations industrielles ont appelé : la démocratie industrielle. Influencé par l'évolution des formes d'organisation du travail en Europe (notamment l'Angleterre et la Norvège), le cadre de référence de la démocratie industrielle a ainsi permis de comprendre la participation du travailleur dans l'organisation selon trois variables (Laurin, 1973) : 1° humaine (sous l'angle de la relation entre le supérieur et le subordonné), 2° organisationnelle (incluant le système de récompenses et de punitions), et 3° décisionnelle (soit l'organisation et la conception du système de décision au sein de l'entreprise et les étapes de la prise de décision). De manière générale, la démocratie industrielle ne permettait pas la remise en cause des modèles productifs, mais apportait plutôt au modèle tayloriste une plus grande implication des employés dans la coordination du travail et dans la prise de décision managériale. Il pouvait s'agir d'une

participation directe (incluant, bien que plutôt rarissime, une participation au profit) ou une participation indirecte par le biais de consultation ou de délégation de pouvoir. Le principe même de la démocratie et de sa valorisation dans l'organisation n'est donc pas nouveau.

Depuis cette période, quelques auteurs ont tenté de relancer le débat concernant la participation des travailleurs aux décisions sous différentes appellations. Tout d'abord en sciences de la gestion : cercles de qualité, cogestion, mobilisation. Puis, en sociologie du travail : délibération sociale, diagnostic partagé, dialogue social. La démocratie industrielle a également influencé la démocratie participative qui consiste à faire participer le citoyen aux décisions gouvernementales locales et régionales. Malheureusement, toutes les théories de la participation semblent achopper sur le problème de la redistribution du pouvoir (Martin et coll., 2008). D'un côté, elles prétendent à une authentique transformation des rapports de pouvoir dans l'organisation, par le jeu de la modification des structures et l'augmentation de l'influence des professionnels ; de l'autre, elles tendent à montrer que la redistribution du pouvoir ne franchit pas les limites du maintien du contrôle des gestionnaires sur les processus de décision. En fait, la participation provoquée semble viser davantage la création d'un climat de paix sociale ou d'atténuation des conflits. Elle pose donc un problème potentiel de manipulation. La participation, selon Tannenbaum (1967), couvrirait ainsi une problématique d'ordre moral. Est-ce véritablement un moyen d'apporter aux Hommes les bienfaits de la démocratie ou ne serait-ce pas plutôt un moyen de manipuler les travailleurs au bénéfice des dirigeants ? En réalité, il semble que ces nouvelles formes de participation ne modifieraient pas les rapports fondamentaux du pouvoir.

Et pourtant, Fein (1981) a démontré qu'un mode de gestion participatif pouvait avoir un impact sur l'attitude et la performance d'un employé d'abord parce qu'un travail plus participatif conduit à une meilleure compréhension des objectifs à atteindre, l'employé a un meilleur contrôle sur son travail le rendant plus autonome ce qui est susceptible d'accroître

sa motivation et, enfin, parce que les décisions se prenant en groupe, cela permet une meilleure coordination des efforts de chacun. Encore faut-il, comme le remarquent House et Baetz (1978) que les dirigeants, les gestionnaires et les employés aient la compétence suffisante pour contribuer véritablement au processus de décision. Un état relativement récent de la recherche produit pour le compte de Développement des ressources humaines Canada, souligne la participation des travailleurs à un plus grand nombre de décisions relatives à leur travail (Bélanger, 2000). En fait, Bélanger relate la tendance des trente dernières années concernant l'évolution de la division technique du travail vers l'élargissement et l'enrichissement des tâches pour tenter de régler les problèmes de motivation des travailleurs et ainsi augmenter la productivité. À partir d'un riche corpus et empirique, l'auteur constate effectivement un lien positif entre la participation des employés et l'augmentation de la productivité⁹⁷. Toutefois, il soulève également un coût social associé à cette tendance puisqu'en s'impliquant davantage, les employés semblent intensifier le travail : « ...non seulement les employés travaillaient-ils de façon plus intelligente, mais encore, dans de nombreux milieux de travail, travaillaient-ils davantage. » (Bélanger, 2000). L'étude rapporte toutefois que d'autres recherches seraient nécessaires pour évaluer les répercussions possibles de la plus grande contribution intellectuelle et physique des employés à l'efficacité sur leur état de santé, et plus particulièrement sur leur niveau de stress.

En somme, pour que la participation soit véritablement bénéfique à la fois pour les dirigeants, les gestionnaires et les employés, sans amplifier la relation de domination, les rapports de pouvoir se doivent d'être régulés démocratiquement, malgré la nécessité d'adopter des temps plus longs. Par exemple, en milieu de travail, malgré plusieurs expériences dans de nombreux secteurs, le système de règles qui pourrait préserver les droits des salariés tout en favorisant une plus grande participation de leur part n'apparaît que très lentement :

⁹⁷ Des résultats similaires ont été obtenus par Osterman, P. (1998) aux États-Unis pour le compte de « The Sloan Foundation » et « The M.I.T. Industrial Performance Center ».

« Pour résumer, cet état de la recherche montre que les employés participent de plus en plus aux décisions relatives au milieu de travail. À notre avis, ces changements, qui ne se limitent pas à un contexte économique particulier, mais qui sont de nature structurelle, présentent des possibilités réelles pour l'amélioration de la productivité. Mais nous cherchons aussi à replacer ces changements dans leur juste perspective et à montrer certaines des conditions qui sont nécessaires pour soutenir et favoriser l'innovation en milieu de travail. En particulier, à moins que les systèmes de travail novateurs ne reposent sur des arrangements qui favorisent des gains mutuels et de bonnes conditions de travail, ils pourraient mener à l'inégalité économique et à des tensions sociales. À l'inverse, des arrangements sociaux plus propices à l'établissement de liens de confiance et au développement du capital social mèneront à de nouvelles innovations organisationnelles et à la croissance économique. »⁹⁸

Ainsi, il est souhaitable que l'organisation permette d'institutionnaliser et de temporellement maintenir un véritable partage des compétences dans le jugement des événements et des pratiques, sans bousculer le processus formel d'écoute, d'échanges, de négociations et d'ouverture sur les plans stratégique et opérationnel de la gestion de l'organisation. Et aujourd'hui, même s'il demeure à ce niveau encore bien des pas à franchir, l'organisation peut jouer un rôle déterminant dans le développement des compétences des dirigeants, des gestionnaires et des employés. Il s'agit de transmettre non pas uniquement des compétences techniques, mais aussi permettre l'acquisition de compétences démocratiques.

6.4. Les limites de la recherche et les pistes de recherches futures

Les limites de notre recherche se situent d'abord dans le fait que nous n'avons retenu qu'un seul cas : la gestion du changement organisationnel dans le Mouvement Desjardins, pendant la période 1994-2004. Cependant, il s'agit, d'une part, d'un cas où le changement (la réingénierie des processus d'affaires des caisses, les regroupements et les fusions de

⁹⁸ Bélanger, J. (2000) *L'influence de la participation des employés sur la productivité : État de la recherche*, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada, p. 37.

caisses, les fusions des organismes de soutien pour former la Fédération unique) correspondait parfaitement à la définition retenue pour le changement organisationnel, soit un changement *planifié, organisé et contrôlé, conscient, délibéré et intentionnel, modifiant la structure et/ou la culture organisationnelle, à caractère durable*. Or les changements successifs dans la période 1994-2004, ont, comme nous l'avons maintes fois souligné, « transformer » l'organisation. L'étude en profondeur d'un tel cas de gestion d'un changement majeur, permettait donc de compenser le fait que la recherche empirique ne portait que sur un cas.

De plus, nous croyons qu'idéalement, nous aurions pu effectuer notre recherche sur une plus longue durée avec, en plus de la collecte de données par des entretiens semi-directifs, la méthode d'observation participante (mais indirectement nous en avons fait ne serait-ce que par une rétrospection ou la réflexivité de notre expérience-terrain dans le Mouvement Desjardins, notamment comme chef de projet de réingénierie). Nous avons plutôt été contrainte de nous limiter à des entretiens post-changement organisationnel puisque notre thèse a commencé après le changement ; nos entretiens se sont donc déroulés près de deux ans après la fin de la période étudiée.

Nous aurions pu aussi, si nous avions eu plus de temps, réaliser un plus grand nombre d'entretiens et auprès d'une plus grande diversité d'acteurs (ajoutant des membres non élus et des employés non cadres, à notre échantillon composé de membres dirigeants élus et de cadres des caisses, à savoir des directeurs généraux, et des cadres de la Fédération, que nous avons appelés gestionnaires de la Fédération). Mais en ce qui concerne cette limite de notre recherche, il faut reconnaître que nous avons sciemment choisi de ne pas interroger des employés et de concentrer notre étude sur les savoirs gestionnaires. Bien que notre objet d'étude soit la *gestion* du changement organisationnel, nous croyons que la triangulation du regard gestionnaire avec celui des employés aurait été féconde ; il y a donc là une piste de recherche future.

Quant à ces recherches futures, est-il nécessaire de préciser que le temps, le pouvoir et la mémoire constituent des concepts inépuisables pour expliquer le changement organisationnel ? En effet, il s'agit d'une vaste matière à structuration qui invite les chercheurs à ne pas se limiter aux théories des organisations et à répondre aux questions que soulèvent les trois concepts par le biais des sciences humaines. Et que dire de la dialectique rationalisation – humanisation dans l'organisation ? Les rapports complémentaires et parfois contradictoires de ces courants dans l'organisation représentent autant de problématiques à résoudre pour le chercheur ou la chercheuse sensible à l'épanouissement de l'être humain dans une vie organisationnelle qui aurait, bien souvent, besoin d'humanisation.

Activité parcourue à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de soi, cette recherche met un terme à de maints tourbillons de captations, de réflexions, de délibérations et d'aller-retour. Nous avons entrepris ce projet sur la base d'une solide expérience praticienne en gestion du changement organisationnel, ce qui n'en avait en rien atténué certains aspects apparaissant souvent comme insaisissables. Cette thèse aura ainsi répondu à de nombreuses questions et préoccupations issues de notre expérience. Quoiqu'il en soit, nous complétons ces dernières lignes avec la conviction morale du devoir accompli puisque cette recherche nous aura permis d'exposer en détails une autre façon d'appréhender la gestion du changement organisationnel en redéfinissant le pouvoir individuel et collectif de changer grâce au respect des temps dans l'organisation. Il est vrai, sans doute, qu'en dépit de la considération de toutes les temporalités, le passé puisse tout de même nous apparaître moins permanent aujourd'hui qu'hier, cela étant dû à une perception d'un présent hypertrophié, comme si le présent et l'avenir se rétractaient au profit de l'instant. On réclame le changement, mais savons-nous pour quelle destination ? À travers cette impatience de « bougisme », nous dit Jean-Claude Guillebaud, le changement devient une « valeur en soi, une plante cultivée hors-sol, une prière conjuratoire théâtralement utilisée contre le

conservatisme ou la tradition. En réalité, rien n'est plus conservateur que le *bougisme* actuel »⁹⁹.

⁹⁹ Guillebaud, J.C. (2003) *Le goût de l'avenir*, Éditions du Seuil, pp. 343-344

BIBLIOGRAPHIE

Agamben, G. (2007) *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris, Éditions Payot, 50 p.

Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approches aualitatives des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 213 p.

Aktouf, O. (1990) « Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain », *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, dans J.F. Chanlat [sous la dir.], Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 842 p.

Alter, N. (1993) « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, no. 4.

Alter, N. (2003) « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 2^e semestre.

Alter, N (2003) *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France, 278 p.

Alter, N. (2006) *Sociologie du monde du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 356 p.

Alter, N. (2009) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, 231 p.

Appelbaum, E. (2010) "Employee Involvement and Group Incentives in Manufacturing companies : a Multi-level Analysis", *Human Resources Management Journal*, London, July, Vol. 20, no.3, p. 227.

Aubert, N. (2003) *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Éditions Flammarion, 376 p.

Auzias, J. M. (1971) *Clefs pour le structuralisme*, Paris, Éditions Seghers, 222 p.

Bachelard, G. (1986) *Le rationalisme appliqué*, Paris, Presses universitaires de France, 224 p.

Bachelet, B. (1996) *Sur quelques figures du temps*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 298 p.

Badiou, A. (2009) « L'emblème démocratique » dans *Démocratie, dans quel état ?*, Montréal, Éditions Écosociété, pp. 10-17.

Barbotin, E. (1986) « Avenir et culture », *L'Avenir*, Actes du XX^e congrès de l'Association des sociétés de philosophie de langue française, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, pp. 89-91

Bardin, L. (1993) *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France, 7^{ème} édition, 288 p.

Barni, J. (1992) *La morale dans la démocratie*, Paris, Éditions Limé, 357 p.

Bastide, R. (1971) *Anthropologie appliquée*, Paris, Éditions Payot, 183 p.

Bazin, P. (2000) « La mémoire inaugurée », *Les Cahiers de médiologie*, no. 11, Actes du colloque de Cerisy, Gallimard, pp. 177-183

Beauchamp M. et G. Bastien (2001) « Examen des campagnes de publicité institutionnelle télévisée du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec entre 1969 et 2000 », *Chaire de coopération Guy-Bernier*, ESG UQAM, no. 0701-120, 55 p.

Beaud, S. et F. Weber (1997) *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 327 p.

Béland C. (1977) *Initiation au coopératisme*, Montréal, Éditions du Jour, Montréal, 311 p.

Béland C. (1995) « Une mémoire d'entreprise », dans J. Mathieu [sous la dir] , *La mémoire dans la culture*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, pp. 30-41.

Béland, D. et J.P. Viriot Durandal (2003) « L'expertise comme pouvoir : le cas des organisations de retraités face aux politiques publiques en France et aux Etats-Unis », *Lien social et Politiques – Société des savoirs, gouvernance et démocratie*, automne, pp. 105-123.

Bélanger, J. (2000) *L'influence de la participation des employés sur la productivité : État de la recherche*, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada, juin, no. R-00-4F, 42 p.

Bélanger P.R., P.A. Lapointe, B. Lévesque et M. Uhalde (2002) « Transformations et innovations sociales dans les entreprises. État de la situation au Québec et en France pour les décennies 1980 et 1990 », *Cahiers du CRISES, Collection internationale*, no. IN0201, février, 70 p.

Bernardi, B. (1999) *La démocratie*, Paris, Éditions Flammarion, 256 p.

Bernoux, P. (2002) « Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions », *Relations Industrielles*, vol. 57, no.1, pp. 77-99.

Bernoux, P. (2004) *Sociologie du changement*, Paris, Éditions du Seuil, 311 p.

Betcherman G. et coll. (1994) *Les transformations du milieu de travail au Canada*, Kingston, Ontario, IRC Press, 142 p.

Boltanski L. et L. Thévenot (1991) *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

Boudon, R et F. Bourrriacaud (2002) *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 714 p.

Braudel, F. (1969) *Écrits sur l'histoire*, Paris, Éditions Flammarion, 315 p.

Brown, W. (2009) « Nous sommes tous des démocrates à présent » dans *Démocratie, dans quel état ?*, Montréal, Éditions Écosociété, pp. 41-52.

Candeau, J. (2005) *Anthropologie de la mémoire*, Paris, Armand Colin, 201 p.

Champagne, F. (2002) *La capacité de gérer le changement dans le réseau de la santé*, Étude no. 39, Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, 37 p.

Chandler, A.D. (1989) « Les innovations en matière d'organisation comparative », *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, chapitre 6, pp. 391-443.

Chanlat, J.F. (1990) *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, [sous la dir.], Sainte-Foy / Paris, Les Presses de l'Université Laval / Éditions Eska, 842 p.

Chin, R et K. Benne (1990) « Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains », dans R. Tessier et Y. Tellier [sous la dir.], *Changement planifié et développement organisationnel*, vol. 5, pp. 1-35.

Chomel A. et M.C. Malo (2006) « Entretien avec Claude Vienney », *Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG UQAM*, no. 0202-121, 41 p.

Collerette, P. et G. Delisle (1982) *Le changement planifié. Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Montréal, Les Éditions Agence d'ARC, 213 p.

Collerette, P. et R. Schneider (1996) *Le pilotage du changement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 365 p.

Collerette, P., G. Delisle et R. Perron (1997) *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 173 p.

Cornet, A. (1999) « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », *Revue Gestion*, vol. 24, no. 3, pp. 66-75.

Côté, D. et coll. (1993) « L'expérience d'éducation coopérative à la FECHIM, *Cahiers de recherche, Centre de gestion des coopératives*, HEC Montréal, no. 9308, 52 p.

Croteau, R. (2004) *Un patrimoine coopératif défiguré et dénaturé. Le mouvement Desjardins 1997-2003*, Sainte-Foy, Éditions Multimondes, 256 p.

Crozier, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 412 p.

Crozier, M. et E. Freidberg (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 436 p.

Cuche, D. (2001) *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte, 123 p.

Czarniawska-Joerges, B. (1992), *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Californie, Sage Publications, 250 p.

Dahl, R. (1971) *Qui gouverne ?*, Paris, Éditions Armand Collin, 266 p.

De Bruyne, P., J. Herman et M. De Schoutheete, (1974) *Dynamique de la recherche sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 240 p.

De Cock, C. (1998) « It Seems to Fill My Head With Ideas. A Few Thoughts on Postmodernism, TQM, and BPR », *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, no. 2, pp. 144-153.

De Gaulejac, V. (2009) *Qui est « je » ?*, Paris, Éditions du Seuil, 219 p.

De Koninck, T (2004) *Philosophie de l'éducation*, Paris, Presses universitaires de France, 296 p.

Debray, R. (1997) *Transmettre*, Paris, Éditions Odile Jacob, 203 p.

Debray, R. (1998) *Les enjeux et les moyens de la transmission*, Paris, Éditions Plein Feux, 84 p.

Deci E.L. et R.M. Ryan (2008) « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *Canadian Psychology*, Vol. 49, no. 1, pp. 24-34.

Demers, C. (2007) *Organizational Change Theories. A Synthesis*, Californie, Sage Publications, 275 p.

Demers, C. (1999) « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Revue Gestion*, vol. 24, no. 3, pp. 131-139.

Demers, C. et P. Simard (1993) « Les théories du changement en sciences de la gestion : fondements, analogies et avenues de dépassement », *HEC Montréal, Cahier de recherche* no. 93-17, 30 p.

Desroche, H. (1976) *Le projet coopératif*, Paris, Les Éditions ouvrières, 461 p.

Dent, J. (1991) « Accounting and Organizational Cultures : A Field Study of the Emergence of a New Organizational Reality », *Accounting Organizations and Society*, vol. 16, no. 8, pp. 705-732.

Déry, R. (2007) « Le management de la tradition à l'hypermodernité », *Revue Gestion*, vol. 32, no.3 pp. 76-87.

Déry R. et C. Lebrun (2009) « Dialectique de la liberté en sciences de la gestion : contrainte et habilitation par la technique », *Management International*, vol. 13, no. 3, pp. 17-28.

Deslauriers, J.P.(1987) *Les méthodes de recherche qualitative* [sous la dir.], Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 153 p.

Descombes, V (2004) *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir soi-même*, Paris, Éditions Gallimard, 521 p.

Desforges, J.G. (1980) « Stratégie et structure des coopératives » in J.G. Desforges et C. Vienney [sous la dir.] *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, 424 p.

DiMaggio, P.J. et W. Powell (1983) « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociology Review*, vol. 48, pp. 147-160.

Dreyfus, H. et P. Rabinow (1984) *Michel Foucault. Un parcours philosophique*, Paris, Éditions Gallimard, 366 p.

Dumont, L. (1983) *Essais sur l'individualisme*, Paris, Éditions du Seuil, 267 p.

Dupuis, S. (1991) *Robert Owen, socialiste utopique 1771-1858*, Paris, Éditions du CNRS, 361 p.

Durand, C (1969) « L'influence du partenaire sur les formes d'action syndicale », *Sociologies et sociétés*, vol. 1, no. 1, pp. 89-104.

Elias, N. (1996) *Du temps*, Paris, Fayard, 251 p.

Engels, P. (2001) « Les normes de la pensée sont-elles des normes sociales ? » dans R. Boudon et coll. [sous la dir.], *L'explication des normes sociales*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 237-257.

Enriquez, E. (1997) *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée De Bouwer, 410 p.

Fein, M (1981) *Improshare: An Alternative to Traditional Managing*, Norcross, American Institute of Industrial Engineers, 68 p.

Feldman, M.S. (2004) « Resources in Emerging Structures and Processes of Change », *Organization Science*, vol. 15, no. 3, pp. 295-309.

Feldman, M.S. et B. Pentland (2003) « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.

Fenton, E. et A.M. Pettigrew (2003) « Complementary: Change Towards Global Integration in Four Professional Service Organizations », *Innovative forms of Organizing, London, Sage Publications* (Chapter 9), pp. 208-239.

Fichte, J. G. (1994) *La destination du savant*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 163 p.

Fiol, M.C. and E.J. O'Connor (2002) « When Hot and Cold Collide in Radical Change Processes : Lessons from Community Development », *Organization Science*, vol. 13, no. 5, pp. 532-546.

Forsé, M. (2000) « Les théories du changement social », *La sociologie : Histoire et idée*, Paris, Éditions Sciences humaines, pp. 277-285.

Fortin, M.F. (2006) *Fondements et étapes du processus de recherche*, Montréal, Éditions Chenelière Éducation, 485 p.

Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir*, Paris, Éditions Gallimard, 318 p.

Francfort, I., F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde (2007) *Les mondes sociaux de l'entreprise : penser le développement des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, 398 p.

Friedberg, E. (1993) *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, 405 p.

Friedman, G. (1964) *Le travail en miettes*, Paris, Éditions Gallimard, 374 p.

Freund, J. (1996) *Sociologie de Max Weber*, Paris, Presses universitaires de France.

Gagliardi, P. (1992) « The Creation and Change of Organizational Cultures : A Conceptual Framework », *Organization Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 117-134.

Gagnon, A.G. et J.P. Girard (2001) *Le mouvement coopératif au cœur du XX^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 313 p.

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York, Basic Books, 470 p.

Genest, C. et M. Côté (2005) *L'inspection et la vérification dans le Mouvement des caisses Desjardins (1901-2005). Une tradition de rigueur et d'intégrité*, Lévis, Éditions Dorimène, 191 p.

Giddens, A. (1987) *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France, 474 p.

Gioia D.A. et K. Chittipeddi (1991) « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 433-448.

Giraud, C. (1987) *Bureaucratie et changement*, Paris, L'Harmattan, 262 p.

Giroux, N. (1990) « Participation et prise de décision stratégique en contexte coopératif », *Centre de gestion des coopératives, HEC Montréal*, 27 p.

Giroux, N. (1993) *Changement stratégique dans une institution. Le cas Visa Desjardins*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 243 p.

Glaser B. et Strauss A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson, 271 p.

Glesne, C. (1992) « But Is It Ethical? Learning to Do Right », in *Becoming Qualitative Researchers*, Addison Wesley Longman, pp. 113-129.

Godbout, J.T. (1992) *L'Esprit du don*, Montréal, Éditions du Boréal, 345 p.

Godelier, M. (1969) *Rationalité et irrationalité en économie I*, Paris, Librairie François Maspero, 125 p.

Goffman, E. (1974) *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 230 p.

Goffman, E. (1991) *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, 573 p.

Greenwood, R et C.R. Hinings (1988) « Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change », *Organization Studies*, vol. 9, no. 3, pp. 293-316.

Greiner, L.E. et V.E. Schein (1988) *Power and Organization Development*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 184 p.

Guillebaud, J.C. (1999) *La refondation du monde*, Paris, Éditions du Seuil, 430 p.

Guillebaud, J.C. (2003) *Le goût de l'avenir*, Paris, Éditions du Seuil, 360 p.

Habermas, J. (1987) *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Éditions Fayard, 2 v.

Habermas, J. (1993) *L'espace public*, 5^{ème} édition, Paris, Éditions Payot, 324 p.

Hafsi, T. et C. Demers (1989) *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*, Gaëtan Morin, Boucherville, Qc, 310 p.

Halpern C. et J.C. Ruano-Borbalan (2004), *Identité(s), l'individu, le groupe, la société*, Paris, Éditions Sciences Humaines, 391 p.

Hammer M. et J. Champy (2003) *Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod, 247 p.

Hannan, M.T. et J. Freeman (1984) « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, avril, pp. 149-164.

Hannan, M.T., L. Polos et G. Carroll (2003) « Cascading Organizational Change », *Organization Science*, vol. 14, no. 5, pp. 295-482.

Hardy, C. (1995) « Managing Strategic Change : Power, Paralysis and Perspective », *Advances in Strategic Management*, JAI Press, vol.12B, pp. 3-30.

Hlady Rispal, M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 250 p.

Hours, J. (1971) *Valeur de l'histoire*, Paris, Presses universitaires de France, 5^{ème} édition, 96 p.

House R. J. et Mary L. Baetz (1978) *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions*, Toronto, University of Toronto, 114 p.

Hrebiniak, L. et W.F. Joyce (1985) « Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, vol. 30 pp. 336-349.

Huberman, M.A. et M.B. Miles (1991) *Analyse des données quantitatives*, Bruxelles, De Boeck Université / ERPI, 480 p.

Jaeger, W. (1964) *Paideia, la formation de l'homme grec*, Paris, Gallimard, 580 p.

Janicaud, D. (1985) *La puissance du rationnel*, Paris, Gallimard, 383 p.

Joseph, I. (2003) *Erving Goffman et la microsociologie*, 2^e édition, Paris, Presses Universitaires de France, 126 p.

Kaufmann, J.C. (2004) *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Paris, Armand Collin, 351 p.

Klein, E. (1995) *Le temps*, Paris, Éditions Flammarion, 124 p.

Kleiner, A. (2003) « Core groups : a theory of power and influence for « learning » organizations », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, no. 6, pp. 666-683.

Lahire, B. (2005) *L'esprit sociologique*, Paris, Éditions La Découverte, 435 p.

Lambert M. (2004) « Le Mouvement Desjardins ou la cristallisation d'un déchirant passage de la tradition à la modernité », *Aspects sociologiques*, vol. 11, no. 1, octobre, pp. 59-90.

Lambert, P. (1963) *Studies in the Social Philosophy of Co-operation*, Bruxelles, Société générale coopérative, 309 p.

Laurin, P. (1973) *Le management : textes et cas*, Toronto, McGraw-Hill, 763 p.

Laval, C. (2007) *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Éditions Gallimard, 396 p.

Legendre P. (1976) *Jouir du pouvoir. Traité de la bureaucratie patriote*, Paris, Les Éditions de minuit, 275 p.

Leonard-Barton, D. (1990) « A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of a Longitudinal Site with Replicated Multiple Sites », *Organizational Science*, vol. 1, no. 3, pp. 248-266.

Levasseur R. et Y. Rousseau (1994) « Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins : l'exemple de la Fédération régionale du centre du Québec (1920-1970) », *Recherches sociographiques*, vol. 35, no. 2, pp. 179-216.

Lévesque, B. (1997) *Desjardins, une entreprise et un mouvement*, [sous la dir.], Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 374 p.

Lévesque, B. (2001) « Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle », *CRISES/ARUC en économie sociale*, no. ET0115, novembre.

Lévesque, B., P.R. Bélanger et L. Mager (1997) « La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et étude de cas », *Cahiers du CRISES*, mars.

Lévesque, B., P.R. Bélanger et L. Mager (1998) « La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des caisses populaires et d'économie Desjardins », *Cahiers du CRISES*, septembre.

Lévesque D. et J.G. Desforges (1977) *Viabilité et développement des coopératives*, Lévis, Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, 21 p.

Levinas, E. (2004) *Le temps et l'autre*, Paris, Presses Universitaires de France, 96 p.

Lodahl, T.M. et S. Mitchell (1980) « Drift in the Development of Innovative Organizations », in Kimberley, J., R. Miles & Ass., *The Organizational Life Cycle*, Jossey Bass Publishers, chapitre 7, pp. 184-207.

Lovas, B. et S. Ghoshal (2000) « Strategy as Guided Evolution », *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 9, pp. 875-896.

Maffesoli, M. (1992) *La transfiguration du politique; la tribalisation du monde*, Éditions Grasset & Fasquelle, 308 p.

Malo, M.C. (1999) « Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif? », *Cahiers du CRISES*, décembre.

Malo, M.C. (2001) « La coopération et l'économie sociale », *Cahiers du CRISES*, février.

Malo, M.C. et al. (2001) « Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation », *Cahiers du CRISES*, no. ET00108.

Malo, M.C. (2001) « La restructuration de Desjardins comparée à la Caixa : vers une fédération ou une coopérative unique ? », p. 225-242, dans A.G. Gagnon et J.P. Girard, *Le mouvement coopératif au cœur du XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 313 p.

Malo, M.C. (2003) « La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur », *Cahiers du CRISES*, novembre.

March, J.G. (1991) « Réflexions sur le changement dans les organisations », *Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation, chapitre 4, pp. 87-107.

Marcuse, H. (1968) *L'homme unidimensionnel : essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, Paris, Éditions de Minuit, 312 p.

Martin, A., E. Molina, M. Lafleur (2008) « Le paradigme coopératif : propositions renouvelées pour répondre aux attentes de la société actuelle », *Cahiers de l'Irecus*, no. 01-08, 18 p.

Martin, D. (1994) *Démocratie industrielle*, Paris, Presses universitaires de France, 327 p.

Martin, J. (2002) *Organizational Culture: mapping the terrain*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 402 p.

Martuccelli, D. (2002) *Grammaires de l'individu*, Paris, Éditions Gallimard, 712 p.

Mathieu J. (1995) *La mémoire dans la culture*, [sous la dir.], Sainte-Foy, Presses de l'université Laval, 344 p.

Maugeri, S. (2007) *Travail, dispositif de gestion et domination*, Xle journée internationale de Sociologie du travail, 20-22 juin.

Merzeau, L. (2000) « Techniques d'adoption », *Les Cahiers de médiologie*, no. 11, *Actes du colloque de Cerisy*, Gallimard, pp. 185-191.

Meyer, A., D. Geoffrey, R. Brooks et J.B. Goes (1990) « Environmental Jolts and Industry Revolutions : Organizational Responses to Discontinuous Change », *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, vol. 11, pp. 93-110.

Meyerson, D. et J. Martin (1987) « Cultural Change : an Integrating of Three Different Views », *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 623-647.

Mezias S.J. et M.A. Glynn (1993) « The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution », *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, vol. 14, no. 2, pp. 77-101.

Miller, D. et P.H. Friesen (1980) « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, décembre, vol. 23, no. 4, pp. 591-614.

Miller, D. et P.H. Friesen (1982) « Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches », *Academy of Management Journal*, vol. 25, no. 4, pp. 867-892.

Ministère de l'industrie et du commerce (2000) *Qu'est-ce qu'une coopérative*, Gouvernement du Québec, 47 p.

Minkovski, E. (1993) *Étude sur la structure des états de dépression, les dépressions ambivalentes*, Paris, Nouvel Objet Éditeur, 118 p.

Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 434 p.

Mintzberg, H. (1986) *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 679 p.

Mintzberg, H. (1999) *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 570 p.

Mintzberg, H. et Q. Nguyen Huy (2003) « The Rythm of Change », *MIT Sloan Management Review*, été, pp.79-84.

Moeschler, J. (1996) « L'ordre temporel est-il naturel? Narration, causalité et temps verbaux », Université de Genève, Cluny, 15-20 avril.

Monnerot, J. (1969) *Les lois du tragique*, Paris, Presses Universitaires de France, 126 p.

Moreau, J. (1948) « Le temps selon Aristote », *Revue philosophique de Louvain*, vol. 46, no. 9, pp. 57-84.

Morency, P. (2000) *Alphonse Desjardins et le catéchisme des caisses populaires*, Sillery, Éditions Septentrion, 260 p.

Morgan, G. (1989), *Images de l'organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval et Éditions Eska, 556 p.

Morville, M. R. (1998) *Les grandes questions de la Philo. Anthologie de textes de l'Antiquité à nos jours*, Paris, Maisonneuve et Larose, 435 p.

Moscovici, S. (1976) *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses Universitaires de France, 275 p.

Muchielli, A. (2002) *L'identité*, Paris, Presses Universitaires de France, 127 p.

Olivier, C. (1991) « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 145-179.

Osterman, P. (1998) *Work Reorganization in an Era of Restructuring; Trends in Diffusion and Impacts on Employee Welfare*, Sloan School, M.I.T., novembre, 28 p.

Pagès, M. (1984) *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Paris, Éditions Dunod, 286 p.

Pagès, M. et D. Descendre (1977) « Recherche sur les phénomènes de pouvoir dans les grandes organisations industrielles », *Sociologie et Sociétés*, vol. 9, no. 2, pp. 122-147.

Paillé, P. (2004) « Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 54, oct-déc., pp. 45-55.

Paquet G. et coll. (1997) « Desjardins et le développement économique du Québec » dans *Desjardins, une entreprise et un mouvement*, [sous la dir.], Lévesque B., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 374 p.

Passeron, J.C. et J. Revel (2005) *Penser par cas*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 291 p.

Pettigrew, A.M. (1985) « Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics », in Pennings & ass.(eds), *Organizational Strategy and Change*, Jossey Bass Publishers, pp. 269-318.

Poulin, P. (1990) *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome I*, Montréal, Éditions Québec / Amérique, 475 p.

Poulin, P. (1994) *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome II*, Montréal, Éditions Québec / Amérique, 450 p.

Poulin, P. (1998) *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome III*, Montréal, Éditions Québec / Amérique, 480p.

Poulin, P. (2000) *Desjardins, 100 ans d'histoire*, Sainte-Foy/Lévis, Éditions MultiMondes / Éditions Dorimène, 130 p.

Poulin, P. et B. Tremblay (2005) *Desjardins en mouvement. Comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*, Montréal / Lévis, Presses HEC Montréal / Éditions Dorimène, 228 p.

Pratt, V. (1995) *Machines à penser. Une histoire de l'intelligence artificielle*, Paris, Presses Universitaires de France, 299 p.

Pucelle, J. (1955) *Le temps*, Paris, Presses universitaires de France, 107 p.

Quinn, J.B. (1992) « Strategic Change: Logical Incrementalism », *Sloan Management Review*, automne, vol. 20, no. 1, pp 7-19.

Rajagopalan, N et Gretchen M. Spreitzer (1997) « Toward of Theory of Strategic Change : A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework », *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 48-79.

Rajchman, J. (1987) *Michel Foucault. La liberté de savoir*, Paris, Presses Universitaires de France, 152 p.

Rawls, J. (2006) *Libéralisme politique*, Paris, Presses universitaires de France, 450 p.

Ray, A. (2007) [sous la dir.] *Le Petit Robert de la langue française*, Paris, Éditions des Dictionnaires Le Robert, 2837 p.

Ray, A. (1994) [sous la dir.] *Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 2 vol.

Revault d'Allones, M. (2003) « La démocratie aujourd'hui, quel sens donner à sa valeur normative? », dans *Savoirs et démocratie*, pp. 48-65.

Reynaud, J.D. (1991) « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, Vol. XXIII, no. 2, pp. 13-26.

Reynaud, J.D. (1997) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Collin / Masson, 342 p.

Ricoeur, P. (1997) *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Éditions du Seuil, 411 p.

Robert A.D. et A. Bouillaguet (1997) *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France, 3^{ème} édition, 127 p.

Robert, P. (1997) *Normes, normes juridiques, normes pénales. Pour une sociologie des frontières*, Paris, Éditions L'Harmattan.

Roby, Y. (1964) *Alphonse Desjardins et les caisses populaires, 1854-1929*, Montréal, Éditions Fides, 149 p.

Roby Y. (1975) *Les caisses populaires : Alphonse Desjardins, 1900-1920*, Lévis, Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins, 112 p.

Ross, K. (2009) « Démocratie à vendre », dans *Démocratie, dans quel état ?*, Montréal, Éditions Écosociété, 102 p.

Rosset, C. (1968) *Textes philosophiques, Tome II. Philosophie moderne*, Ottawa, Éditions du Renouveau Pédagogique, 229 p.

Russ, J. (1994) *Les théories du pouvoir*, Paris, Librairie générale française, 349 p.

Russell, B. (2003) *Le pouvoir*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 230 p.

Sainsaulieu R. (1977) *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 486 p.

Sainsaulieu, R. et J.L. Laville (1997) *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Éditions Desclée DeBrouwer, 403 p.

Saint-Sernin (1995) *La raison au XXe siècle*, Paris, Éditions du Seuil, 315 p.

Savall, H. (1989) *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris, Éditions Économica, 275 p.

Savall, H. et V. Zardet (2001) « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation », *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Thibault de Swarte [sous la dir.], Paris, L'Harmattan, 384 p.

Sherer, P.D. et K. Lee (2002) « Institutional Change in Large Law Firms : A Resource Dependency and Institutional Perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 102-119.

Soparnot, R. (2005) « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Revue Gestion*, Vol. 29, no. 4, pp. 31-42.

Soriano, P. (2000) « Séro stock et juste-à-temps. L'obsolescence de la transmission dans le monde virtuel du réseau », *Les Cahiers de médiologie*, no. 11, *Actes du colloque de Cerisy*, Gallimard, pp. 143-149.

Spagnoli, F. (2003) *Homo democraticus : On the Universal Desirability and the not so Universal Possibility of Democracy and Human Rights*, Newcastle, Cambridge Scholars Press, 555 p.

Spector, C. (1997) *Le pouvoir*, Paris, Éditions Flammarion, 238 p.

Tabboni, S. (2006) *Les temps sociaux*, Paris, Armand Collin, 183 p.

Tannenbaum, A. S. (1967) *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Paris, Éditions Homme et Techniques, 125 p.

Taylor, C (2003) *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*, Montréal, Éditions Boréal, 712 p.

Thériault, J. Y. (1997) « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins » dans *Desjardins, une entreprise et un*

mouvement, [sous la dir.], Lévesque B., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 374 p.

Thévenot, L. (2006) *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, Éditions de la Découverte, 311 p.

Tocqueville, A. (1981) *De la démocratie en Amérique II*, Éditions Flammarion, 414 p.

Todnem By, R. (2005) « Organisational Change Management : A Critical Review », *Journal of Change Management*, décembre, vol. 5 no. 4, pp. 369-380.

Touraine, A. (1992) *Critique de la modernité*, Paris, Éditions Fayard, 462 p.

Touraine, A. (1994) *Qu'est-ce que la démocratie?*, Paris, Éditions Fayard, 297 p.

Touraine A. (1997) *Pourrions-nous vivre ensemble? Égaux et différents*, Paris, Éditions Fayard, 395 p.

Touraine, A. (2007) *Penser autrement*, Paris, Éditions Fayard, 323 p.

Touraine A. et F. Khosrokhavar (2000) *La recherche de soi*, Paris, Éditions Fayard, 317 p.

Toynbee, A.J. (1969) *Le changement et la tradition*, Payot, Paris, 252 p.

Tremblay, B. (1980) « Stratégie et structure des coopérative » in J.G. Desforges et C. Vienney [sous la dir.] *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour.

Tsoukas, H. et R. Chia (2002) « On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, vol. 13, no. 5, pp. 567-582.

Tushman M.L. et E. Romanelli (1985) « Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », dans L.L. Cummings and B. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, vol. 7, chapitre 5, pp. 171-222.

Van de Ven, A.H. et M.S. Poole (1995) « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 510-540.

Vas, A. (2005) « La vitesse de propagation du changement au sein des organisations », *Revue Française de Gestion*, Mar/Avril, vol. 31, no. 155, pp. 135-151.

Vienney, C. et J.G. Desforges (1980) *Stratégie d'organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions de l'Homme, 424 p.

Vienney, C. (1994) *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte, 125 p.

Virilio, P. (1995) *La vitesse de libération*, Paris, Éditions Galilée, 176 p.

Warnier, J. P. (1999) *Construire la culture matérielle. L'homme qui pensait avec ses doigts*, Paris, Presses Universitaires de France, 176 p.

Weber, M. (1963) *Le savant et le politique*, Paris, Union générale d'éditions, 221 p.

Weber, M (2003) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard, 531 p.

Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press, 286 p.

Yin, R. K. (1989) *Case Study Research. Design and Methods*, California, Sage Publications, 166 p.

Yin, R. K. (2003) *Applications of Case Study Research*, 2ème édition, California, Sage Publications, 173 p.

